

INCORPORAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A
LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.

JAIME HUMBERTO QUIROGA VELASCO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
2019

INCORPORAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A
LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.



Autor:

JAIME HUMBERTO QUIROGA VELASCO

Trabajo de grado para obtener el título de Magister en Administración de Empresas

Director:

Dr. CARLOS ALBERTO CHAVERRA PATIÑO

Codirector:

Dr. MAURICIO MENDOZA GARCÍA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
2019

Señores

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
DIRECCION PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Dr. Edgar Mauricio Mendoza Garcia
Bucaramanga, Santander

ASUNTO: ENTREGA DE DOS (2) CD CON INFORMACION DEL PROYECTO DE GRADO

Se hace entrega de dos (2) copias en CD que contienen los documentos soportes, correspondientes al proyecto de grado titulado "INCORPORAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S." con la siguiente información:

- a) Texto completo del proyecto en formato texto
- b) Texto completo del proyecto convertido a Portable Document File o PDF
- c) Resumen en español, formatos: texto y PDF (con firma director)
- d) Resumen en inglés, formatos: texto y PDF (con firma director)
- e) Diapositivas utilizadas en la sustentación
- f) El artículo publicable, con carta de aval por parte del Director o la evidencia del recibido en una revista pertinente a la temática.
- g) Hoja de vida versión libre de los estudiantes autores del trabajo de grado

Y se hace entrega del documento físico y en original correspondiente a la cesión de derechos de autor.

Para constancia se firma el presente documento en Bucaramanga, a los Veintiuno (21) días del mes de Noviembre del año 2019.

AUTOR:



NOMBRES : Jaime Humberto Quiroga Velasco

CODIGO UNAB : 66186002

DOCUMENTO : 91.248.318 de Bucaramanga

ENTREGA DE DOS (2) CD CON INFORMACION DEL PROYECTO DE GRADO

DIRECTOR:



NOMBRES : Carlos Alberto Chaverra Patiño

DOCUMENTO : 19.370.615 de Bogotá

Autorización de Uso

Yo, Jaime Humberto Quiroga Velasco, mayor de edad, vecino de Bucaramanga identificado(a) con cédula de ciudadanía número 91.248.318 de Bucaramanga, actuando en nombre propio, en mi calidad de autor del trabajo denominado "INCORPORAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S", el cual consiste en Formular acciones sistemáticas de responsabilidad social que se incorporen a la estrategia de Distribuidora RAYCO S.A.S. permitiéndole fortalecerse competitivamente en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios. en el Programa de la Maestría en Administración de Empresas, a través del presente escrito hago entrega del texto respectivo en forma digital o electrónica (CD-ROM), una copia en medio físico y sus anexos, de ser el caso, y autorizo a la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA, UNAB**, institución de educación superior identificada con NIT N° 890200499-9, para que en los términos establecidos en la ley 23 de 1982, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia, utilice y use en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución que me corresponden como creador de la obra objeto del presente documento. La autorización realizada se condiciona a usos relacionados con la actividad académica, de investigación, docencia y publicación.

PARAGRAFO: La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico (online, offline), digital, óptico, etc., y en general cualquier formato conocido o por conocer.

Esta autorización tendrá una duración equivalente al término máximo de protección previsto por la legislación nacional para los autores, Ley 23 de 1982, respecto de sus derechos patrimoniales.

EL(LA) AUTOR(A) manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y la realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de su exclusiva autoría y por lo tanto es titular de los derechos que surgen de la misma. PARAGRAFO: En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión, EL(LA) AUTOR(A), asumirá toda la responsabilidad, respondiendo por cualquier reivindicación, plagio u otra clase de reclamación que al respecto pudiera sobrevenir, y saldrá en defensa de la autorización aquí otorgada; para todos los efectos la Universidad, actúan como terceros de buena fe.

Para constancia se firma el presente documento en (2) ejemplares del mismo valor y tenor, en Bucaramanga, a los Veintiuno (21) días del mes de Noviembre del año 2019.


El autor

Firma

Nombre

C.C. No.

Jaime Humberto Quiroga Velasco
Jaime Humberto Quiroga Velasco
91.248.318 de Bucaramanga

	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
	HOJA:	1 de 1

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (horas)
Sala de Juntas No. 1 - Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables - 2 Piso - Edificio Administrativo.	12/11/2019	10:00A.M

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO
 "INCORPORAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S."

AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
JAIME HUMBERTO QUIROGA VELASCO	91248318	U66186002	C4-63
DIRECTOR			
CARLOS ABERTO CHAVERRA PATIÑO Mg.	19370615	U00051898	
CODIRECTOR			
EDGAR MAURICIO MENDOZA GARCÍA	88223688	88223688	
ASESOR			
N/A			

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO:

CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DOCENTE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Teoría	Subtemas	Teoría	Subtemas	Teoría	Subtemas	
JAIME HUMBERTO QUIROGA VELASCO	4,6	4,5	4,43	4,5	4,0	4,5	4,4

Otorgar la calificación de: 4,4

(ACEPTADA) (A) NO ACEPTADA (NA) INCOMPLETA (I)

Recomendar para Mentoreo	<input type="checkbox"/>
Recomendar para Laureado	<input type="checkbox"/>

DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	JUAN NICOLÁS MANRIQUE SÁNCHEZ Mg.		91276830
Docente Curso Proyecto II	DIANA OLIVEROS CONTRERAS Ph.D		60265568
Director del Trabajo de Grado	CARLOS ALBERTO CHAVERRA Mg.		193706159
Coordinador Programa	MAURICIO MENDOZA GARCÍA Ph.D		88223688

Candidato a Magister:

Fdo: 
 JAIME HUMBERTO QUIROGA VELASCO

Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
--	---	---

Tabla de Contenido

Introducción 13

Capítulo 1. Problema 17

1.1. Antecedentes 17

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación 24

1.3. Objetivos de Investigación 29

1.3.1. Objetivo General 29

1.3.2. Objetivos Específicos..... 29

1.4. Supuesto de la Investigación Cualitativa 30

1.5. Justificación 31

1.6. Estructura Organizacional Distribuidora RAYCO S.A.S. 33

1.7. Limitaciones..... 34

1.8. Delimitaciones 34

1.9. Definición de Términos:..... 35

Capítulo 2. Marco Teórico 36

2.1. Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial..... 36

2.2 Norma ISO 26000 39

2.3 Capitalismo Consciente 42

2.4. Valor Compartido guía que permitirá integrar conceptos de RSE dentro de un modelo de negocios. 43

2.4.1. Reconociendo Productos y Mercados..... 43

2.4.2. Redefiniendo la Productividad en la Cadena de Valor 45

2.4.3 Clúster. 46

2.5 Diferencia entre Acción Social y Acción de RSE 50

2.6. Responsabilidad Social Inclusiva 50

2.7. Estrategia..... 52

2.7.1. Evolución Histórica de la Estratégica 53

2.7.2. Modelo Estrategia Tradicional..... 55

2.7.3 Jugando para Ganar..... 56

2.8. Estado del arte..... 60

Capítulo 3. Metodología 66

3.1. Diagnosticar las acciones de responsabilidad social que se implementaron durante el periodo 2010-2017 en Distribuidora RAYCO S.A.S. 66

3.1.2. Investigación Documental 66

3.2. Analizar integralmente los componentes de la cadena de valor de Distribuidora RAYCO S.A.S. que conlleven oportunidades de inclusión de iniciativas de responsabilidad social empresarial..... 67

3.2.1 Población..... 68

3.2.2. Muestra 69

3.2.3. Tamaño de la muestra 69

3.2.4. Cuestionario 70

3.2.5. Actividades Primarias. 70

3.3. Identificar las necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de responsabilidad social empresarial. Se relaciona la metodología de la investigación. 71

3.3.1. Población..... 71

3.3.2. Muestra 72

3.3.3. Tamaño de la muestra	72
3.3.4. Cuestionario	72
3.4. Proceso de Análisis de Datos	73
3.4.1. Gestión documental	73
3.4.2 Toma de datos cadena de valor.....	74
3.4.3 Toma de información externa.....	74
Capítulo 4. Resultados	75
4.1. Diagnóstico de acciones de responsabilidad social implementadas durante el periodo 2010 a 2017 en Distribuidora RAYCO S.A.S	75
4.1.1. Consulta de Documentos	75
4.1.2. Perfilamiento Clientes Distribuidora RAYCO S.A.S.....	80
4.2. Analizar integralmente los componentes de la cadena de valor de Distribuidora RAYCO S.A.S. que conlleven oportunidades de inclusión de acciones de responsabilidad social empresarial.....	93
4.2.1. Sistema de recopilación de información.....	93
4.2.2 Oportunidades de mejora con la inclusión de acciones de RSE.....	153
4.3. Identificar mediante un estudio de campo con una muestra de clientes Distribuidora RAYCO S.A.S. las necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de responsabilidad social empresarial.....	156
4.3.1. Sistema de recopilación de información.....	156
4.4. Formular acciones sistemáticas de responsabilidad social que se incorporen a la estrategia de Distribuidora RAYCO S.A.S. permitiéndole fortalecerse competitivamente en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios	172
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	179
Referencias Bibliográficas.....	188

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Estado del Arte</i>	60
Tabla 2. Participantes de la Población	69
Tabla 3. <i>Porcentaje de adultos con Crédito, por destino de crédito y por tipo de oferente</i>	77
Tabla 4. <i>Destino del Crédito por tipo de oferente (Informal)</i>	77
Tabla 5. <i>Porcentaje de Adultos con acceso a crédito por género, edad, nivel educativo, ingresos, ocupación y nivel de ruralidad</i>	79
<i>Tabla 6. Población Colombiana</i>	86
<i>Tabla 7. Resumen</i>	86
<i>Tabla 8. Resultado de Campaña</i>	89
<i>Tabla 9. Acciones de RSE</i>	93
<i>Tabla 10. Oportunidades de Mejora</i>	154
<i>Tabla 11. Rango de Edad</i>	157
Tabla 12. Estrato	158
<i>Tabla 13. Estado Civil</i>	158
Tabla 14. Condición Laboral.....	159
Tabla 15. Actividad desarrollada	160
Tabla 16. Productos Adquiridos.....	162
Tabla 17. Mejora en la calidad de vida	163
Tabla 18. Satisfacción del servicio.....	164
Tabla 19. Nuevos productos.....	164
<i>Tabla 20. Generar o Fortalecer la Actividad</i>	165
<i>Tabla 21. Adquisición de Nuevos Productos</i>	166
<i>Tabla 22. Soluciones para Negocio</i>	167
<i>Tabla 23. Disposición para ser Proveedor</i>	167
Tabla 24. Campo de Desarrollo Estrategia.....	173
<i>Tabla 25. Acciones y Planes Estratégicos</i>	174
Tabla 26. Capacidades y Descripción	175
<i>Tabla 27. Acciones Medio Ambientales y Necesidades en la Comunidad</i>	179
<i>Tabla 28. Acciones Inclusivas en la Cadena de Valor</i>	181
<i>Tabla 29. Apoyo a Clúster de la Región</i>	185

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Diagrama de Proceso de Inclusión Financiera.</i>	23
<i>Figura 2. Indicadores GFK Ventas en Valores y Mercado.</i>	24
<i>Figura 3. Índice de Confianza al Consumidor.</i>	26
<i>Figura 4. Percepción situación del país</i>	27
<i>Figura 5. Evolución de los componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables %).</i>	28
<i>Figura 6. Interrelaciones conceptuales entre el Modelo de Negocio para la Sostenibilidad y la creación de valor compartido</i>	31
<i>Figura 7. Estructura Organizacional Distribuidora RAYCO S.A.S.</i>	33
<i>Figura 8. Composición de Stakeholders</i>	37
<i>Figura 9. Ejes Fundamentales Norma ISO 2600</i>	41
<i>Figura 10. Nuevos Mercados</i>	43
<i>Figura 11. Cadena de Valor</i>	45
<i>Figura 12. Beneficios de Pertenecer a un Clúster</i>	47
<i>Figura 13. Bondades de la RSE</i>	48
<i>Figura 14. Diferencias acción social y acción RSE.</i>	50
<i>Figura 15. Estrategia Tradicional</i>	55
<i>Figura 16. Escalones de Lafley y Martin</i>	57
<i>Figura 17. Distribución de los Hogares Según Bienestar</i>	80
<i>Figura 18. Perfilamiento Clientes Distribuidora RAYCO S.A.S.</i>	81
<i>Figura 19. Distribución de clientes por perfil</i>	82
<i>Figura 20. Resumen Clientes Inactivos Rayco.</i>	83
<i>Figura 21. Clientes de Distribuidora RAYCO S.A.S.</i>	84
<i>Figura 22. Perfil Clientes de Distribuidora RAYCO S.A.S.</i>	84
<i>Figura 23. Resumen Clientes Actuales.</i>	85
<i>Figura 24. Índices de Pobreza Clientes Rayco S.A.S.</i>	86
<i>Figura 25. Producto Enciende tu Ahorro</i>	89
<i>Figura 26. Tendencia de Bienes y Servicios</i>	92
<i>Figura 27. Actividades Primarias y Actividades de Soporte</i>	94
<i>Figura 28. Negociación con Proveedores.</i>	95
<i>Figura 29. Programación Recepción del Producto</i>	96
<i>Figura 30. Codificación de Nuevos Productos</i>	97
<i>Figura 31. Tiempos de Provisionamiento</i>	97
<i>Figura 32. Logística Inversa</i>	98
<i>Figura 33. Notas Crédito de Producto.</i>	98
<i>Figura 34. Rentabilidad del Portafolio</i>	99
<i>Figura 35. Tiempos de Entrega.</i>	100
<i>Figura 36. Entregas a Domicilio Especifico</i>	100
<i>Figura 37. Rotación de Inventarios</i>	101
<i>Figura 38. Logística Inversa</i>	101
<i>Figura 39. Conciliación de Inventario.</i>	102
<i>Figura 40. Deterioro y Obsolescencia de Inventarios</i>	104
<i>Figura 41. Demora en el Provisionamiento.</i>	104
<i>Figura 42. Errores en las Direcciones de Entrega de los Clientes</i>	105
<i>Figura 43. Control de Inventario Propio y de Proveedores</i>	106

<i>Figura 44. Falta en la Disponibilidad de Vehículos en la Operación.....</i>	106
<i>Figura 45. Inconsistencias en la Conciliación del Inventario</i>	107
<i>Figura 46. Accidentes Laborales</i>	107
<i>Figura 47. Autenticación de la Identidad del Cliente</i>	115
<i>Figura 48. Comportamiento de pago según Centrales de Riesgo</i>	115
<i>Figura 49. Capacidad de Pago</i>	116
<i>Figura 50. Agilidad en la Viabilidad de Crédito</i>	117
<i>Figura 51. Utilización del Crédito</i>	117
<i>Figura 52. Conocimiento de Canales de Venta</i>	118
<i>Figura 53. Contacto con el Cliente</i>	119
<i>Figura 54. Falta de Claridad en las Condiciones del Crédito</i>	120
<i>Figura 55. Suplantación de Clientes</i>	120
<i>Figura 56. Errores en el Ingreso de Información de Clientes</i>	121
<i>Figura 57. Ausencia de Nuevas Herramientas Tecnológicas</i>	121
<i>Figura 58. Deficiencia en las Imágenes de los Documentos Soporte</i>	122
<i>Figura 59. Respuesta Oportuna Ante una Queja del Cliente</i>	127
<i>Figura 60. Trazabilidad de la Solicitud o la Queja</i>	128
<i>Figura 61. Relacionamiento con el Cliente</i>	128
<i>Figura 62. Conocimiento de Producto.....</i>	129
<i>Figura 63. Conocimiento en Líneas de Crédito</i>	130
<i>Figura 64. Falta de Conocimiento en las Condiciones de Garantía del Producto</i>	131
<i>Figura 65. Falta de Claridad de las Condiciones del Crédito</i>	132
<i>Figura 66. Desconocimiento del cliente en el Producto</i>	132
<i>Figura 67. Requerimientos Legales de los Clientes.....</i>	133
<i>Figura 68. Demoras en la Solución por Parte de Proveedores en Problemas de Producto ..</i>	133
<i>Figura 69. Dificultades con la Aplicación de la Logística Inversa</i>	134
<i>Figura 70. Administración Fuerza de Ventas</i>	139
<i>Figura 71. Publicidad y Promoción.....</i>	140
<i>Figura 72. Portafolio de Productos y Servicios.....</i>	141
<i>Figura 73. Bases de Datos</i>	141
<i>Figura 74. Actividades de Marketing Digital y Telemercadeo</i>	142
<i>Figura 75. Alianzas con Empresas que Aportan Volúmenes de Clientes Potenciales</i>	143
<i>Figura 76. Alianzas Comerciales.....</i>	143
<i>Figura 77. Alianzas Financieras.....</i>	144
<i>Figura 78. Baja Disponibilidad de Productos</i>	145
<i>Figura 79. Ofertas y Promociones</i>	146
<i>Figura 80. Baja Productividad Fuerza de Ventas</i>	146
<i>Figura 81. Bajo tráfico de Clientes en las Tiendas.....</i>	147
<i>Figura 82. Bases de Datos Desactualizadas.....</i>	147
<i>Figura 83. Baja Efectividad en la Web</i>	148
<i>Figura 84. Productividad de la Fuerza de Ventas</i>	152
<i>Figura 85. Rango de Edad</i>	157
<i>Figura 86. Estrato Socioeconómico.....</i>	158
<i>Figura 87. Estado Civil.....</i>	159
<i>Figura 88. Ocupación</i>	160
<i>Figura 89. Actividad Laboral.....</i>	161

<i>Figura 90. Otras Actividades</i>	161
<i>Figura 91. Producto Adquirido</i>	162
<i>Figura 92. Mejora en Calidad de Vida</i>	163
<i>Figura 93. Propuesta Nuevos Productos</i>	165
<i>Figura 94. Generar o Fortalecer la actividad</i>	165
<i>Figura 95. Adquisición de Nuevos Productos</i>	166
<i>Figura 96. Soluciones para Negocio</i>	167
<i>Figura 97. Disposición para ser Proveedor</i>	168
<i>Figura 98. Generación de Acciones de RSE</i>	171
<i>Figura 99. Sistemas Requeridos</i>	176
<i>Figura 100. Estrategias de Generación de Responsabilidad Social</i>	177

Lista de Anexos

Anexo A. Esquema Encuesta Cadena de Valor 193
Anexo B. Esquema Entrevista Clientes RAYCO..... 201

Introducción

La empresa es una célula de carácter económico y social, creada por personas y para personas, que está insertada en la sociedad, por lo tanto, infieren diversas variables sociales, económicas y ambientales que afectan el entorno. (Sanchez Natalia, 2012)

El compromiso que tienen las empresas no solo es económico para con los accionistas, sino también con la comunidad, el medio ambiente y todos sus respectivos grupos de interés.

En el año 2006, Porter & Kramer publican el artículo “Estrategia y Sociedad” y en uno de sus apartes destacan que “el principio de sustentabilidad apela al interés propio ilustrado, invocando a menudo el llamado triple resultado de desempeño: económico, social y ambiental” (Porter & Kramer, 2006). Con base en este principio se debe garantizar la sostenibilidad económica de la empresa en el largo plazo y evitar efectos negativos en el medio ambiente y la sociedad en el corto plazo. Las empresas que logran balancear e integrar de manera óptima el principio de la sustentabilidad tienen una mayor probabilidad de éxito a futuro; apoyado en ambientes sanos y un clima organizacional adecuado.

En el concepto de valor compartido los profesores Michael Porter y Mark Kramer parten del supuesto que el único generador de riqueza es la empresa y es así mismo la única que puede escalar en sus procesos productivos logrando así generar mayor valor. De tal forma, las empresas deben ser lo suficientemente creativas para incorporar en su organización la solución ya sea parcial o total de una necesidad específica del sector social, colocando dentro de un círculo virtuoso la empresa y la comunidad; es así como las organizaciones mejoran su nivel de competitividad, al igual que la sociedad con sus respectivos grupos de interés se benefician mutuamente; para lograr esa situación anhelada se plantean tres (3) escenarios los cuales se relacionan a continuación:

- a. Identificación de nuevos productos y mercados que mejoran las condiciones sociales.
- b. Redefinición de la cadena de valor.
- c. Apoyo a clúster locales.

Como bien lo explica el profesor Porter en una de sus conferencias. (Porter, ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?, 2013)

En lo referente a responsabilidad social empresarial (RSE) se desea plantear una definición que contenga dos (2) preguntas de reflexión obtenida de los documentos “*Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation, David Chandler, Sage Publications, 2017*”:

- a) “¿Cuál es la relación entre la empresa y la sociedad en que operan?”
- b) ¿Qué responsabilidad le debe la empresa a la sociedad para autorregular sus acciones dirigidas a obtener rentabilidad?”

La definición de RSE dada también por la anterior fuente se plantea así:

“Es la responsabilidad de las empresas de cubrir las necesidades de sus Stakeholders y la responsabilidad de los Stakeholders de hacer responsable a las compañías por sus acciones”

La presente investigación se desarrolla tomado como base la Empresa Distribuidora RAYCO S.A.S, dedicada a la comercialización de electrodomésticos, motocicletas, muebles y equipos de cómputo; el mercado objetivo de dicha empresa cubre clientes ubicados en la base de la pirámide social. Así mismo, el portafolio de productos ofertados está orientado a mejorar la calidad y condición de vida de sus clientes; facilitando su adquisición por diferentes medios de financiación como lo son: crédito propio, alianzas con entidades financieras y alianzas con empresas de servicios públicos. Este trabajo de investigación se basa en la incorporación de acciones de responsabilidad social para Distribuidora RAYCO S.A.S el cual se desarrolló por fases que se describen a continuación:

- **Fase I:** Planteamiento del problema con los respectivos antecedentes, objetivos generales y específicos, finalizando con el marco teórico sobre los que se apoya la investigación.
- **Fase II:** Análisis de información de la empresa objeto de investigación durante un periodo de 7 años, con el propósito de identificar acciones de responsabilidad social. Situación que fue abordada para dar cumplimiento al primer objetivo. (Diagnosticar las acciones de responsabilidad social que se implementaron durante el periodo 2010-2017 en Distribuidora RAYCO S.A.S.).
- **Fase III:** Se evalúa la cadena de valor, apoyado con la realización de un trabajo investigativo de las personas involucradas en la gestión diaria de la empresa, para identificar las acciones de mejora que se deben aplicar en las actividades estratégicas de la empresa (logística, mercadeo, operaciones y servicio al cliente) involucrando a los grupos de interés y la comunidad, con el fin de hacer planteamientos que generen un mayor margen económico para la empresa y social para la comunidad. Con el fin de dar cumplimiento al segundo objetivo (Analizar integralmente los componentes de la cadena de valor de Distribuidora RAYCO S.A.S. que con lleven oportunidades de inclusión de iniciativas de responsabilidad social empresarial).
- **Fase IV:** Mediante un trabajo investigativo con los clientes actuales de Distribuidora RAYCO S.A.S. ubicados en la ciudad de Bucaramanga, identificar nuevos productos o servicios financieros requeridos en la comunidad que les permitan un beneficio propio que conlleve a un crecimiento personal y por ende social. Para de esta forma darle cumplimiento al tercer objetivo (Identificar mediante un estudio de campo con una muestra de clientes RAYCO las necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de responsabilidad social empresarial), realizando el planteamiento de la forma de incorporar acciones responsabilidad social en la estrategia de Distribuidora RAYCO S.A.S.

- **Fase V:** Los objetivos se desarrollaron teniendo en cuenta el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) definidos por David Chandler y utilizando la metodología de Porter de Valor Compartido para identificar ya sea en la cadena de valor, nuevos productos o clúster la existencia de iniciativas de RSE para la empresa bajo estudio, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Problema

La percepción de una difícil situación económica que vive el país, las altas tasas de interés, la volatilidad con tendencia al alza en la tasa cambiaria y el contrabando, están afectando negativamente el sector de electrodomésticos; sumado a esto la competencia de las grandes superficies, que ve la baja de precio como una fuerte estrategia para atraer un mayor mercado; al igual sucede con el comercio electrónico cuyo principal diferencial es ofertar a un menor precio. Situaciones como las descritas anteriormente infieren en que el retail¹ de electrodomésticos pierda competitividad; de allí que incluir iniciativas de RSE en la estrategia de las empresas, podría ser una alternativa de solución para superar dicha situación y recuperar los espacios perdidos, teniendo en cuenta que acciones de RSE en la estrategia empresarial dan un enfoque de innovación social e integral que impulsa el mejoramiento de un mundo sostenible que evoluciona en beneficio de todas las partes. (Diaz Caceres & Castaño, 2013).

1.1. Antecedentes

En el mundo empresarial los grupos de interés externos ejercen presión para que los grupos de interés internos y aún los mismos clientes contribuyan con causas sociales comunitarias, estos aportes en algunos casos se dan en contra de la voluntad de las partes; ahora bien, si ellos desean aportar dinero están en el derecho porque es de su propiedad, sin embargo, se debe tener en cuenta que las empresas se rigen por las condiciones del mercado, más no por una visión socialista, por lo que en esa condición las empresas deben generar tanta utilidad como le sea posible, contemplando normas legales, el entorno social, y las costumbres éticas.

Esta línea de pensamiento es asumida por Milton Friedman y lo deja plasmado en un editorial de una revista económica (*The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970). Friedman

¹ Venta al detalle o comercio minorista

fue uno de los defensores contemporáneos del capitalismo y la libertad económica. Líneas de pensamiento como la mencionada anteriormente, con una mala interpretación por algunos grupos de interés terminan afectando negativamente la reputación empresarial al asumir en algunas sociedades que las empresas solo generan impactos negativos en la comunidad donde operan.

Por lo anterior, es necesario proyectar una buena percepción de las organizaciones hacia el exterior, para ello se debe tener claridad sobre cuáles son los atributos que tiene en cuenta cada miembro de la comunidad para formarse una imagen de esta, el reto de cada compañía es mantener la mejor imagen ante su mercado objetivo, de tal manera que el posicionamiento positivo de la respectiva organización sea un argumento sólido, para que el cliente prefiera la compra a un oferente sobre las diferentes opciones de oferta que se presentan en el mercado (Rodríguez Carrasco, 2004). Así mismo, las empresas en su afán de mejorar la posición competitiva ejecutan acciones de responsabilidad social de manera puntual sin una orientación estructurada para este fin; respecto a dicho tema es posible citar escenarios de cómo se percibe esta situación, a través de la siguiente línea de pensamiento:

“Lo cierto es que los enfoques predominantes de RSC² están tan fragmentados y desconectados de los negocios y de la estrategia que oscurecen muchas de las mejores oportunidades que tienen las empresas para beneficiar a la sociedad”. (Porter & Kramer, 2006, pág. 3)

La inclusión de acciones de RSE deberá involucrar a la comunidad dentro del aparato productivo de las organizaciones, ya que es una alternativa para obtener una mejor distribución de la riqueza de un país, mediante empresas con un enfoque capitalista en el que se destaca la competitividad como eje fundamental para crecer sosteniblemente.

² Responsabilidad Social Corporativa

“La RSE integrada a la estrategia, propone que la creación de valor económico que se logre en el cumplimiento del triple objetivo –económico, social y ambiental– debe tener en cuenta y beneficiar a todos los *Stakeholders*, que ocupan el centro del modelo” (Garaventa, 2012, pág. 15).

De manera que las acciones de responsabilidad social deben mostrar la conexión entre el capitalismo y empresarios que a bien expone el señor Milton Friedman y la RSE que es impulsada por grupos externos de interés con visión social y en algunos casos grupos internos como es el caso de los sindicatos (que incluyen a los empleados y a los mismos accionistas entre otros).

“El concepto del valor compartido que se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad que tiene el poder de detonar la próxima oleada de crecimiento global” (Porter & Kramer, la creación de valor compartido, 2011), pues son las comunidades quienes marcan las tendencias y oportunidades del mercado “todas las empresas deben mirar sus decisiones y oportunidades desde el prisma del valor compartido. Esto lleva a nuevos enfoques que generan más innovación y crecimiento para las empresas y también mayores beneficios para la sociedad” (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011).

Las empresas deben cambiar paradigmas y reformular sus estrategias, identificando oportunidades de negocios en las comunidades, de tal manera que evolucionen en pro de las poblaciones para que sean lo suficientemente sostenibles y estables con la generación de un impacto social positivo y así se obtengan modelos de negocios rentables, generando empresas no solo con el objetivo incremental sino también transformativo. (Pol Longo, Smith, Murray, & Kajenthira, 2014)

En Colombia, las acciones de responsabilidad social se consideran como alternativas viables para lograr una mejor equidad en la distribución de la riqueza; lo que seguramente contribuiría a mejorar el coeficiente de Gini³, el cual actualmente registra el 0,517 (DANE 2017). Acciones incluyentes de RSE son una herramienta fundamental en la integración de la comunidad y el capitalismo de la que resultan empresas sostenibles; puesto que es poco probable que el sector privado cuente con recursos suficientes para apoyar comunidades socialmente estables sin que estas mismas generen sus propios ingresos.

Distribuidora RAYCO S.A.S. es una empresa con una clara orientación comercial hacia la población de mayor vulnerabilidad ubicada en la base de la pirámide social, que tiene como propósito satisfacer las necesidades que poseen estas personas con acceso a crédito, para la compra de productos y servicios de primera necesidad. Esta empresa ha desarrollado acciones en beneficio de la comunidad, sin embargo, no han sido lo suficientemente estructuradas o documentadas para medir su real impacto en esta. Ejemplos de estas acciones son: bancarización en la población de mayor vulnerabilidad, facilidades de compra de activos productivos, comercialización de productos de tecnología de la información que han ayudado a la disminución de la brecha digital, facilidades de adquisición de productos para construcción mediante alianzas con ferreterías, programas de iluminación con bombillas ahorradoras y programas de movilidad con bicicletas electro-asistidas.

Actualmente Distribuidora RAYCO S.A.S. en alianza con seguros Sura y Mapfre adelanta programas de comercialización en seguros para accidentes personales, vida y desempleo, brindando protección y seguridad a la población de mayor vulnerabilidad según el perfil del cliente; además de ofrecer este servicio a un bajo precio y de fácil adquisición (a través de la

³ Medida que se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos de un país, esta medida oscila entre 0 y 1, en donde 0 corresponde a la perfecta igualdad y el valor 1 corresponde con la perfecta desigualdad. (Wikipedia)

factura de servicios públicos) se tiene como objetivo la generación de cultura de protección económica y el conocimiento de la importancia de amparar su integridad física y patrimonial. Ofrecer un portafolio de electrodomésticos de primera necesidad a través de las diferentes líneas de crédito, mejora la posición económica de la comunidad y genera beneficios de comodidad y ahorro de tiempo; además de fomentar inclusión financiera a través del sistema comercial formal.

En líneas de crédito se resaltan alianzas entre Distribuidora RAYCO S.A.S. y empresas de servicios públicos; principalmente electrificadoras donde los respectivos usuarios, tienen la posibilidad de adquirir productos del portafolio ofertado por Distribuidora RAYCO S.A.S. mediante pago a crédito a través de la factura del consumo del servicio; la principal fortaleza en esta línea de crédito es la visibilidad y la capacidad comercial para cubrir de forma eficaz y eficiente una mayor cantidad de clientes en las brechas del mercado, lo que implica llegar con un cubrimiento más amplio bien sea al sector urbano o rural con ofertas que benefician a las comunidades de mayor vulnerabilidad, además posibilitar el ingreso al sector formal de crédito de la población.

Para distribuidora RAYCO S.A.S. las alianzas con empresas de servicios públicos, el hábito de pago periódico y puntual de la luz, el agua o el gas los asume como modelo de una central de riesgo para el otorgamiento de crédito, además, el historial de la lectura periódica del buen hábito de pago que registre el usuario le permite acceder a un crédito con mínimas exigencias; pues la medición de esta variable permite evaluar la probabilidad de la calidad del pago de cartera generada de un crédito.

Este modelo de otorgamiento de crédito motiva a los usuarios a permanecer al día con los pagos del servicio público, incentivando a mejores carteras y niveles de recaudo ante las Empresas de Servicios Públicos (E.S.P).

En el “Estudio de usuarios sin servicio por morosidad de los negocios de aguas, energía eléctrica y gas natural para identificar estrategias y políticas públicas de orden nacional, regional y local” (Nuñez, y otros, 2011) se otorga un alto grado de importancia a la financiación de electrodomésticos a través de la factura de servicios públicos, puesto que se considera una poderosa herramienta de fidelización y recaudo de cartera en sus usuarios. “Las empresas colombianas han desplegado diferentes estrategias para la recuperación de cartera morosa, entre las cuales se reconoce la importancia de fidelizar al cliente, la ampliación de puntos de pago y las facilidades crediticias para la adquisición de electrodomésticos y gasodomésticos, entre otras” (Nuñez, y otros, 2011, pág. 116).

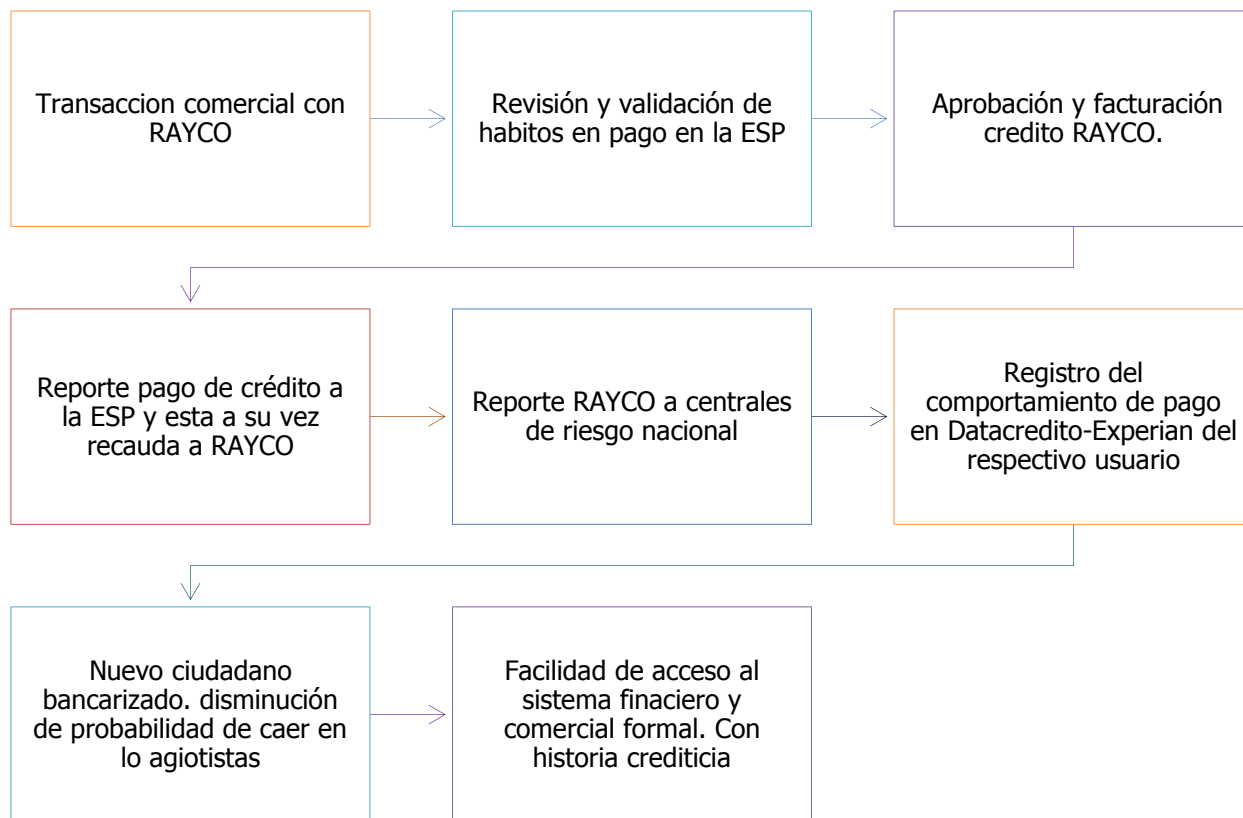
Las posibilidades de crédito en Distribuidora RAYCO S.A.S. y en especial si es la primera vez que acceden al sistema formal son amplias para los usuarios, pues con estas se han beneficiado un gran número de clientes (Fuente Distribuidora RAYCO S.A.S.- DATA CREDITO) lo que permite la incorporación al sistema financiero y real; es importante resaltar que de estos clientes se generan reportes periódicos sobre el comportamiento de pago crediticio a la central de riesgo Datacredito Expirian, lo que visibiliza al cliente con experiencia en el mercado financiero, facilitándole el acceso a más créditos con tasas controladas por el estado y evitando caer en manos de agiotistas que en su defecto generan un mayor ciclo de pobreza.

Los servicios ofrecidos por Distribuidora RAYCO S.A.S. mediante alianzas estratégicas principalmente con las empresas de servicios públicos, le han permitido conocer el comportamiento y hábitos de compra de los usuarios, lo que implica que como oferente del comercio posee oportunidades para mantenerse y fortalecer su posición competitiva en el

mercado, ofreciendo productos de acuerdo con las necesidades que sean evidenciados ya sea para el hogar o sus aspiraciones de emprendimiento.

En el diagrama presentado en la Figura 1 se relacionan los pasos efectuados en el proceso de inclusión de un cliente en el sector financiero.

Figura 1. Diagrama de Proceso de Inclusión Financiera.



Fuente: Elaboración Propia.

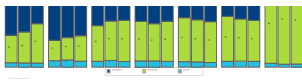
Esta modalidad de crédito permite el crecimiento de clientes que ingresan al sector financiero, posibilitando a su vez el acceso a otras soluciones crediticias. De tal manera que la propuesta de acciones de responsabilidad social se considera una alternativa eficaz para el fortalecimiento en la competitividad empresarial; pues el involucramiento de la comunidad dentro de las formas de generar valor fortalece la reputación de la respectiva empresa en el mercado, siendo preferida por el demandante sobre la competencia directa y otros oferentes en los diferentes canales de ventas.

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación

El sector del canal especializado de electrodomésticos ha registrado en el último año, una disminución en las ventas, pérdida de participación en el mercado y menos unidades colocadas; lo cual ha originado una desventaja competitiva frente a las grandes superficies quienes son las ganadoras en este segmento del mercado. Por lo anterior, incorporar en la estrategia acciones RSE en el que se involucre a la comunidad y demás grupos de interés, puede ser una alternativa para mejorar la eficiencia competitiva y fortalecer su posicionamiento.

En la Figura 2, según la firma de investigación de mercados GFK, en el comparativo año 2018 vs año 2019 se evidencia una posición dominante de las grandes superficies sobre el canal especializado y el canal on line en cuanto a ventas de producto en unidades y valor en pesos de mercado.

Figura 2. Indicadores GFK Ventas en Valores y Mercado.



Fuente: Firma de investigación de mercados GFK.

Otras situaciones adicionales a este problema, como son la pérdida de eficiencia empresarial asociado a factores de orden global como se hacen ver en estos informes:

La economía mundial se expandió solamente en un 2.2% en 2016, la menor tasa de crecimiento desde la Gran Recesión de 2009. Entre los factores que están afectando el desempeño de la economía mundial se pueden mencionar el débil ritmo de la inversión, la disminución en el crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad y los elevados niveles de deuda. (Naciones Unidas, 2017)

Los bajos crecimientos económicos que se evidencian a nivel mundial, afectan negativamente la dinámica no solo del sector público sino también del privado, sumado a situaciones que como bien se cita aquí:

“El sistema capitalista está bajo asedio. En los últimos años, las empresas han sido vistas cada vez más como una causa importante de los problemas sociales, ambientales y económicos” (Porter & Kramer, 2011, pág. 3)

Las empresas han sido visualizadas por algunas comunidades como organizaciones meramente capitalistas sin importar su entorno, sin embargo, la dinámica empresarial está llevando al sector privado a implementar programas de responsabilidad social y ambiental de una manera integral, con el objetivo de que la sociedad las perciba con un balance social positivo al igual que sus respectivos indicadores sociales.

En la actualidad las empresas sostenibles no solo le deben responder a los accionistas por el cumplimiento o satisfacción de unos objetivos económicos, sino también por generar un impacto positivo en el que se beneficie no solo sus respectivos empleados sino todo su entorno en general. Una forma para lograr una mayor equidad es a través del sector privado; siempre y cuando se tenga un alto sentido responsable de apoyar e incorporar a la comunidad en los modelos de negocio, algo así como una responsabilidad social competitiva; de tal manera que la vinculación

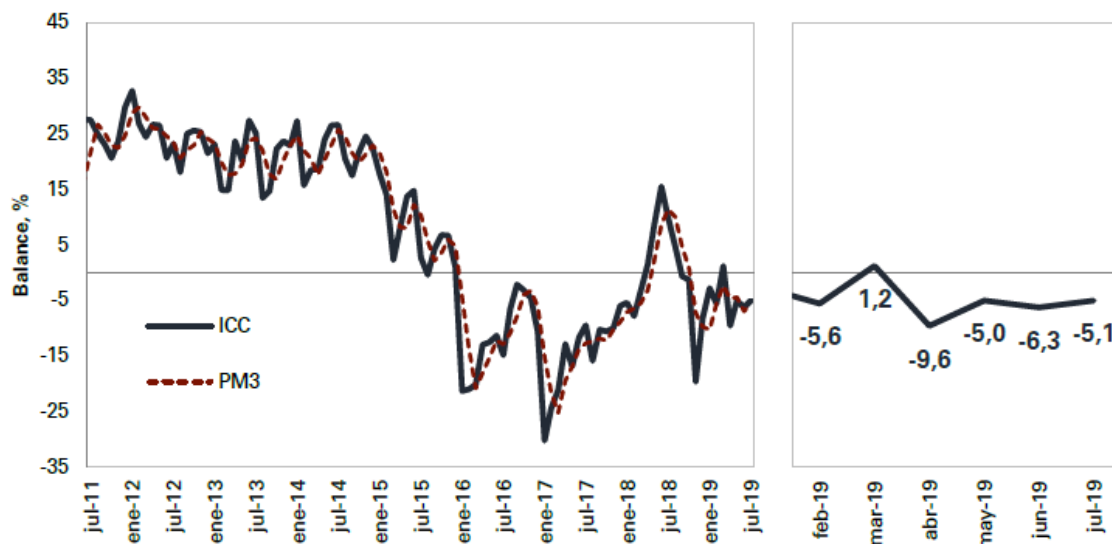
de la comunidad le genere a través de diferentes maneras, eficiencia empresarial a las organizaciones.

En Colombia el coeficiente de Gini (dato que mide la desigualdad) muestra un crecimiento del 2% al pasar del 0,508 al 0,517 en 2017 (Fuente: DANE) y el país se ubica en el puesto 60 en el índice de progreso social (Medición de necesidades humanas básicas, fundamentos de bienestar y oportunidades) entre 133 países que miden este indicador (Social Progress Imperative, 2019) lo que lleva a mostrar al país con grandes oportunidades de mejora en temas sociales.

Colombia no escapa a las afectaciones del cambio climático en la que se refleja con mayores índices de morbilidad con nuevos virus, cambios de temperaturas, mayores precipitaciones. sequias y otras afectaciones que inciden en la calidad de vida de la población (Cambio climático y salud: retos para Colombia, 2016) llevando a tener una mayor vulnerabilidad a la población.

Puntualmente, en materia económica, el índice de confianza del consumidor muestra tendencias negativas tal como se evidencia en los estudios de Fedesarrollo, (Fedesarrollo, 2019):

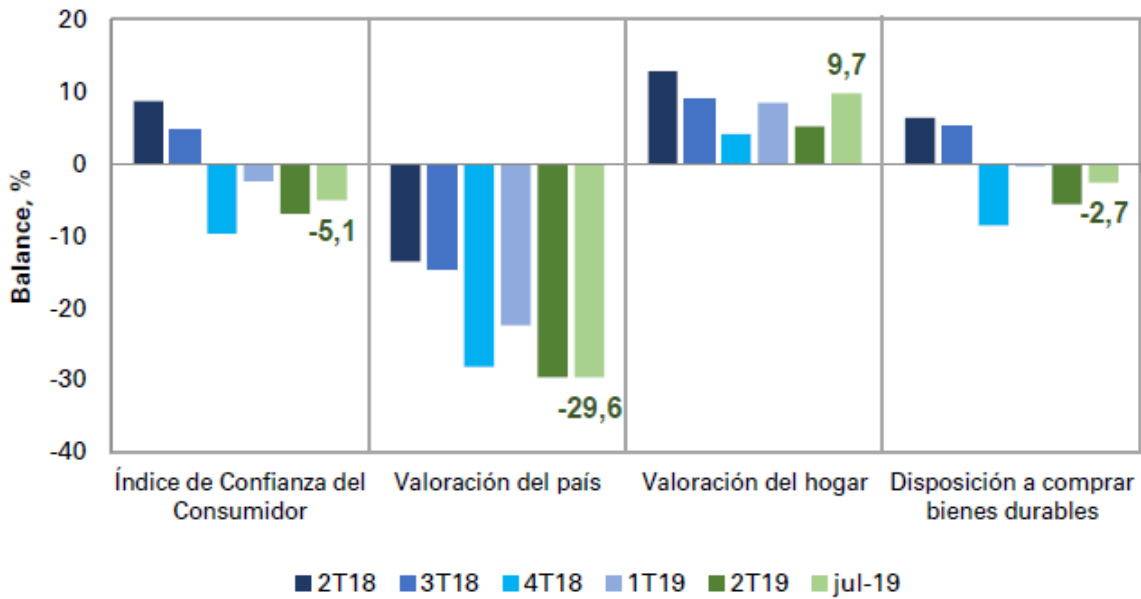
Figura 3. Índice de Confianza al Consumidor



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo

En la figura 3 se observa como desde los últimos 3 años el indicador de confianza al consumidor presenta una tendencia negativa, lo que dificulta la dinámica económica en el sector público y privado, teniendo en cuenta que el índice de confianza del consumidor se encuentra estrechamente relacionado con la intención de compra del consumidor, lo que presagia que la recuperación del mercado puede ser lenta.

Figura 4. Percepción situación del país



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo

“La Gestalt definió la percepción como una tendencia al orden mental. Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y, en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc.)” (Oviedo, 2004, pág. 90)

La percepción de compra de bienes durables que posee el consumidor se ha registrado negativa durante el mes de Julio de 2019 (ver figura 4), pese a la mejora progresiva en la tendencia. Situación similar se presenta con el indicador de confianza del consumidor y valoración del país; sin embargo, la valoración del hogar evidencia un indicador positivo. La

figura relacionada a continuación proporciona información respecto al balance de la encuesta de opinión del Consumidor (EOC) proporcionada por Fedesarrollo.

Figura 5. Evolución de los componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables %)

Variable / Balance %	2018	2019	
	Julio	Junio	Julio
Índice de Confianza del Consumidor – ICC	9,8	-6,3	-5,1
A. Índice de Expectativas del Consumidor – IEC	16,6	-5,0	-5,1
- ¿Dentro de un año a su hogar le estará yendo económicamente mejor?	35,6	26,3	26,9
-Durante los próximos 12 meses vamos a tener buenos tiempos económicamente	9,6	-28,3	-30,2
-Dentro de 12 meses. ¿cree usted que las condiciones económicas del país en general estarán mejores?	4,8	-13,1	-11,8
B. Índice de Condiciones Económicas - ICE	-0,4	-8,2	-5,1
- ¿Cree ud. que a su hogar le está yendo económicamente mejor o peor que hace un año?	-7,1	-13,6	-7,4
- ¿Cree ud. que este es un buen momento o un mal momento para que la gente compre muebles, nevera, lavadora, televisor, y cosas como esas?	6,3	-2,8	-2,7

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo

Los datos relacionados anteriormente han venido preocupando con anterioridad a la Federación Nacional de Comerciantes, quienes han manifestado a través de la Bitácora de Julio de 2017 en una anotación relacionada con Responsabilidad Social lo siguiente: “Con todos estos cambios, los minoristas solo sobrevivirán si su negocio crea una Responsabilidad Social que beneficie a los accionistas y a la sociedad. La sostenibilidad social y ambiental fortalecerá las comunidades en las que operamos, lo que a su vez atraerá a los clientes.”

Además de las dificultades económicas que actualmente padece el sector de tiendas especializadas; las grandes superficies cada vez ganan más espacio en el mercado de

electrodomésticos, obligando a muchas de las tiendas a salir del medio, e igualmente sucede con el crecimiento emergente en el comercio electrónico en el que se incrementa permanentemente el número de competidores.

Incorporar acciones de RSE dentro de la estrategia de Distribuidora RAYCO S.A.S. la llevaría a mejorar su integralidad entre accionistas, medio ambiente y comunidad siendo una alternativa para mejorar su nivel de competitividad y relacionamiento con el entorno. De lo cual surge el siguiente cuestionamiento:

- ¿Qué acciones de responsabilidad social empresarial en las que se establezca una relación directa que beneficie a los stakeholders, le permitirán a Distribuidora RAYCO S.A.S. fortalecer su estrategia en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios?

1.3. Objetivos de Investigación

1.3.1. Objetivo General

Formular acciones sistemáticas de responsabilidad social que se incorporen a la estrategia de Distribuidora RAYCO S.A.S. permitiéndole fortalecerse competitivamente en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar las acciones de responsabilidad social que se implementaron durante el periodo 2010-2017 en Distribuidora RAYCO S.A.S.
- Analizar integralmente los componentes de la cadena de valor de Distribuidora RAYCO S.A.S. que conlleven oportunidades de inclusión de iniciativas de responsabilidad social empresarial.

- Identificar mediante un estudio de campo con una muestra de clientes RAYCO las necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de responsabilidad social empresarial.

1.4. Supuesto de la Investigación Cualitativa

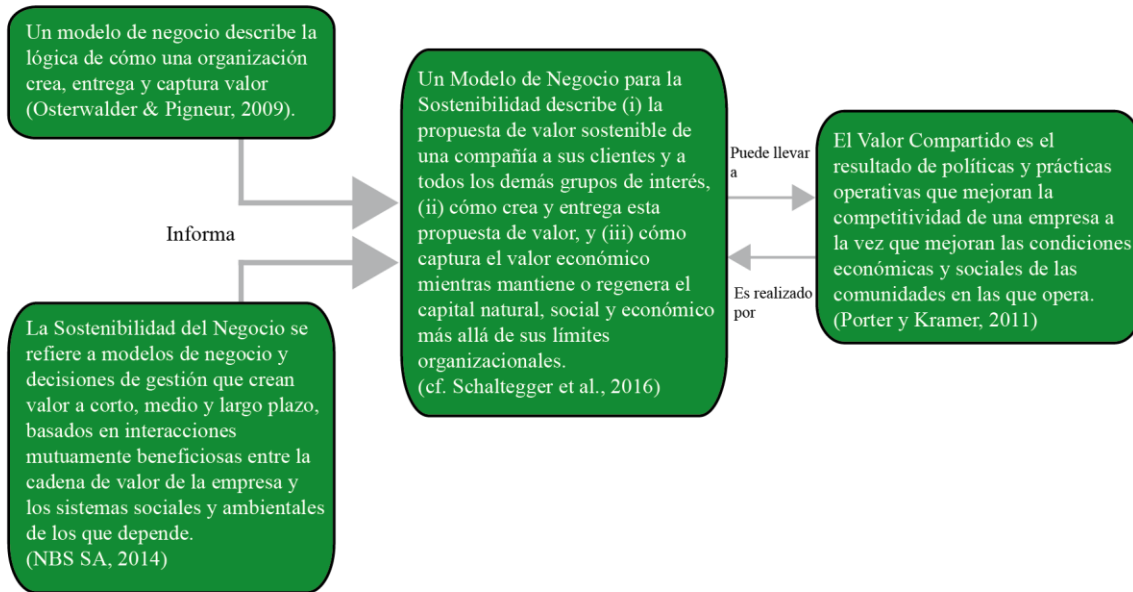
Identificar las acciones de responsabilidad social que se adapten a las capacidades de Distribuidora RAYCO S.A.S. y sean una alternativa para mejorar su nivel competitivo en el mercado, fortaleciendo su imagen y posicionamiento de empresa como soporte y apoyo de la comunidad. Este supuesto se realiza con base en una investigación de tipo cualitativo descriptivo que recopila información primaria y secundaria.

Las fuentes primarias están conformadas por entrevistas a los diferentes equipos interdisciplinarios de la empresa, asesores comerciales y clientes externos; con el propósito de fundamentar los objetivos de la presente investigación. Adicionalmente se propone la recolección de informes de empresas especializadas en conocimiento del comportamiento del consumidor, específicamente en las líneas de consumo en producto y riesgo crediticio.

Las fuentes secundarias, constituyen información específica de la empresa objeto de investigación, que haya sido utilizada anteriormente para otros fines ajenos al proyecto planteado, entre ellos, estudios de mercado y del sector.

1.5. Justificación

Figura 6. Interrelaciones conceptuales entre el Modelo de Negocio para la Sostenibilidad y la creación de valor compartido



Fuente: Business models for shared value, Florian Lüdeke-Freund, Lorenzo Massa, Nancy Bocken, Alan Brent, & Josephine Musango, 2016

Como se puede apreciar en la Figura 6 los negocios de RSE entendida como la integración del capitalismo con la comunidad, participando esta de manera activa en el aparato productivo empresarial, bien sea a través de la cadena de valor, nuevos productos o apoyo a clúster de la región. Esto puede llevar de manera directa a estructurar una estrategia de valor compartido en la cual las empresas podrán mejorar su nivel de competitividad de una manera sostenible.

Es importante fijar como marco de referencia para este trabajo, los conceptos de interrelacionamiento entre modelo de negocios para la sostenibilidad y modelo de negocios de valor compartido tal como se muestra en la figura 6.

Frente a lo anterior, actualmente las empresas entienden la importancia de asegurar la rentabilidad y conocer la gestión a través de la aplicación de cambios que generen valor social y

ambiental; para lograr esto, (Porter & Kramer, 2011, pág. 6) plantean tres formas de generar valor compartido para la empresa y la sociedad:

- a) Mercados y productos nuevos
- b) Replanteamiento de la productividad en concordancia con la cadena de valor
- c) Creación de grupos locales (Clúster) como apoyo para la empresa.

En cada una de las tres formas mencionadas anteriormente, comprenden diferentes líneas con las que se posibilita oportunidades de generar también acciones incluyentes de responsabilidad social en un aspecto determinado; no obstante realizar acciones incluyentes de responsabilidad social también se requiere de la capacidad que posee quien dirige la empresa para detectar eficazmente estas oportunidades. (Porter & Kramer, la creación de valor compartido, 2011)

En lo que respecta a Colombia, se requiere de una transformación progresiva de los estándares sociales, de tal manera que se generen mejores y mayores oportunidades económicas y sociales puesto que aún se percibe una brecha relacionada con los resultados de las estrategias a largo plazo, debido a que las necesidades económicas y sociales son más complejas en comparación con países desarrollados. Pese a esto, existen empresas como Colombina S.A, Alquería, la Federación Nacional de Cafeteros y Bavaria, que han logrado demostrar un desarrollo sostenible en el largo plazo; así mismo, inversionistas internacionales encuentran en Colombia un potencial económico que posibilita implementación de centros de operación que generen empleo y a su vez impacten a nivel social y económico. (Olano, 2014)

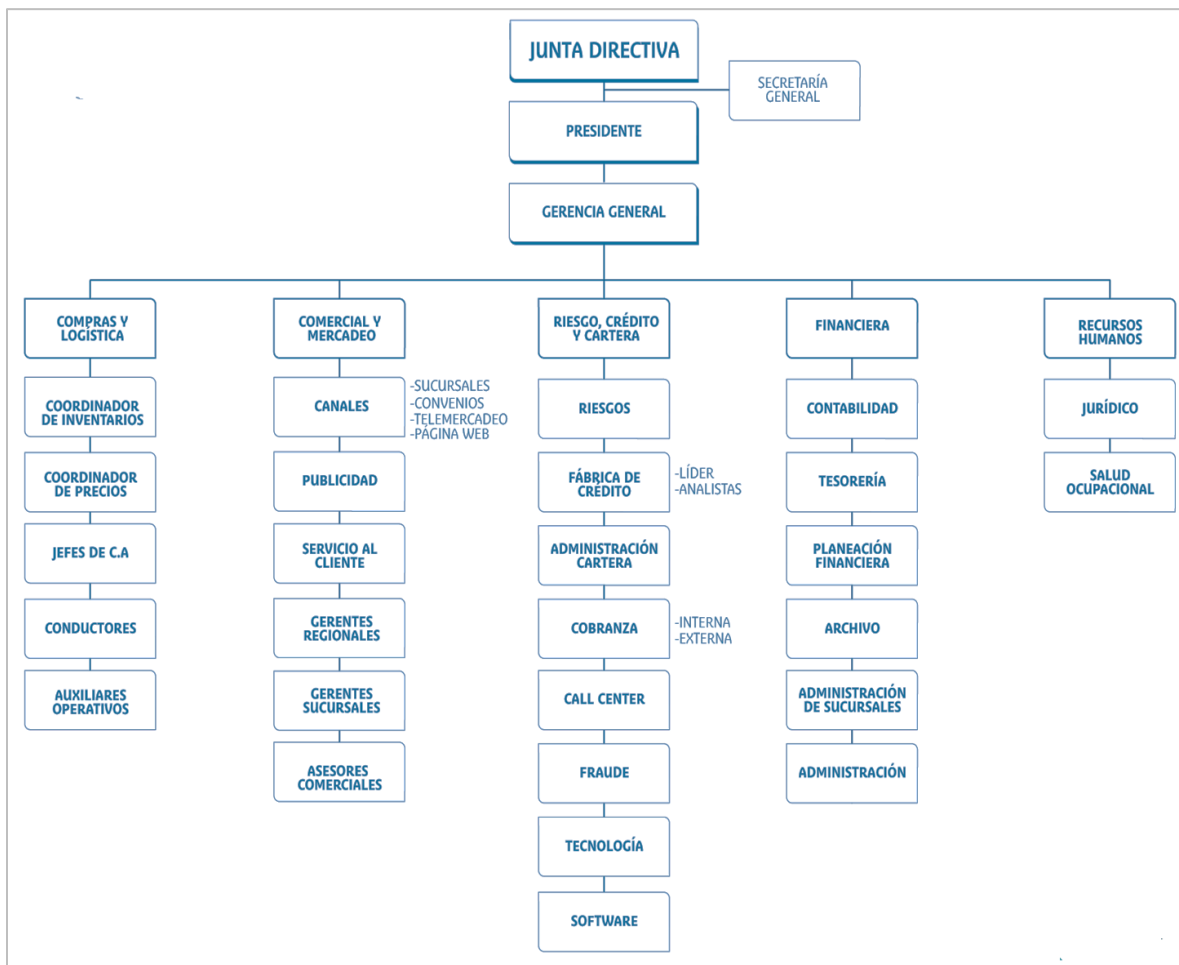
En evidencia de lo expuesto anteriormente, se denota la importancia de que en Colombia se apliquen estrategias de responsabilidad social, por tanto, se considera que acciones incluyentes en la estrategia de las empresas con el propósito de implementar tácticas que contemplen el entorno ambiental, económico y social, generaran soluciones estructurales de acuerdo con las

necesidades del mercado. Como bien se explicó con anterioridad, en esta investigación está basada en la empresa colombiana Distribuidora RAYCO S.A.S., dedicada a la comercialización de bienes y servicios a nivel nacional; la propuesta pretende crear acciones que impulsen la integración activa de la sociedad dentro de la operación; de manera que se mejore el nivel de ingresos de la comunidad y por ende la calidad de vida familiar; así como también la competitividad de la compañía.

1.6. Estructura Organizacional Distribuidora RAYCO S.A.S.

La estructura organizacional de esta empresa está definida por cargos así:

Figura 7. Estructura Organizacional Distribuidora RAYCO S.A.S.



Fuente: Distribuidora RAYCO S.A.S.

En esta estructura se identifican un formato piramidal con líneas de mando claramente definidas. El direccionamiento y los objetivos estratégicos provienen de los niveles superiores es decir de los gerentes de área: comercial y mercadeo, logística y compras, financiero y recursos humanos en los niveles intermedios se ubican los directores de departamento y líderes de equipos, quienes se encargan de bajar la estrategia a las bases de los equipos.

En el área comercial se ubican los asesores comerciales quienes llevan las acciones estratégicas al mercado, de acuerdo a los objetivos previamente establecidos y una estrategia definida; en la base del área de logística se identifican los conductores y los auxiliares operativos quienes realizan la entrega de producto al cliente final; el relacionamiento en cartera los cobradores de terreno y Call Center se da durante el proceso de pago del crédito; finalmente en el área administrativa los coordinadores y auxiliares administrativos son los encargados de generar la facturación hacia el cliente final y atender los requerimientos personalizados en la etapa de pos-venta y el recaudo de cartera en el punto de venta.

En esta estructura se podrán identificar las actividades primarias y de apoyo que soportan la cadena de valor de Distribuidora RAYCO S.A.S.

1.7. Limitaciones

Entre las limitaciones de la presente investigación se identifican las siguientes:

- Las distancias, dada la distribución geográfica del mercado de Distribuidora RAYCO S.A.S.
- Disponibilidad de tiempo de los entrevistados.

1.8. Delimitaciones

La investigación es desarrollada en la ciudad de Bucaramanga donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio; esta cuenta con dos sucursales de formato retail, un centro de

logística y una administración central, además, operan para todo el país las áreas de tecnología, crédito, cartera, compras, comercial y la administración financiera. Se estima que el tiempo de investigación es de ocho (8) meses aproximadamente.

1.9. Definición de Términos:

Se procederá a describir al detalle los términos técnicos utilizados:

Retail. Tienda de comercio al por menor o al detalle

Sesgo. Orientación hacia un lado, perdiendo la objetividad que debe tener una investigación

Fuente de información primaria. Información tomada de manera ordenada y analizada para la investigación

Fuente de información secundaria. Información tomada en hechos reales, pero no tomada para la investigación principal.

Competitividad. Capacidad de una empresa, para crear y mantener unas ventajas competitivas que le permitan sostenibilidad y rentabilidad en el mercado.

Posicionamiento. Es el lugar privilegiado y positivo, que ocupa un producto en la mente un consumidor.

Sostenibilidad. Mantiene el equilibrio, actuando en el presente y planeando el futuro.

Brecha Digital. La diferencia entre las personas que utilizan las tecnologías de la información y las que no lo hacen.

Cadena de Valor. Herramienta utilizada para analizar las actividades de la empresa las cuales se divide en primarias y de apoyo.

Clúster. Grupo de empresas que trabajan en un mismo sector bien sea industrial o geográfico.

Capítulo 2. Marco Teórico

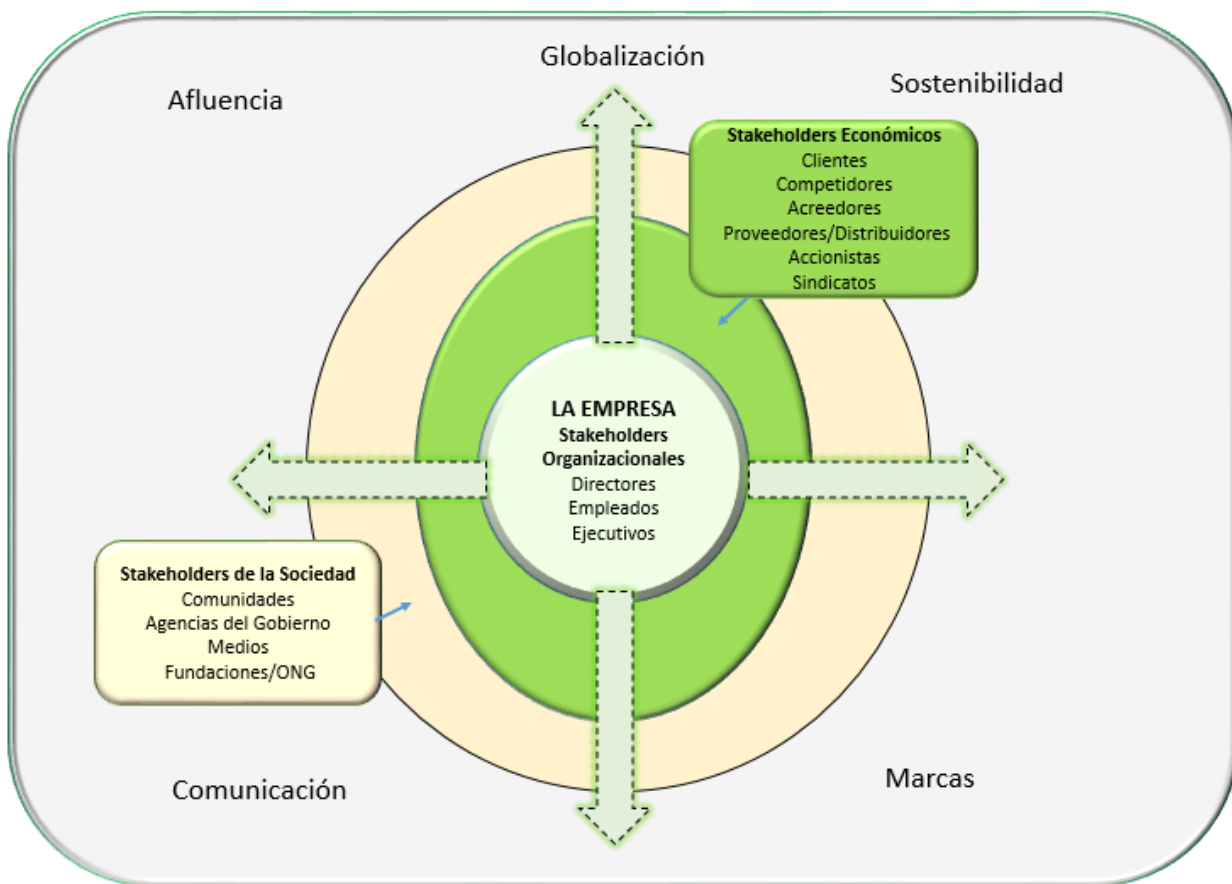
En este capítulo se evidencia el origen y el fundamento del concepto de RSE, apoyado principalmente en la evolución de la responsabilidad social y empresarial a partir del siglo XIX hasta la actualidad, destacando el surgimiento de la norma ISO 26000 y conceptos tales como el capitalismo consciente, valor compartido y responsabilidad social inclusiva que incluyen dentro de sus premisas la importancia de las iniciativas de RSE.

Con relación a la RSE que bien se puede denominar como, el actuar de las empresas en la comunidad y el compromiso que estas tienen en los diferentes escenarios de su respectivo entorno en los que se incluye el medio ambiente, gobierno, educación y la sociedad en general. A través del tiempo se aprecia cómo ha evolucionado y se ha fortalecido la relación de los Stakeholders y los Shareholders; pues ambos buscan beneficios para el sector en el que cada uno aporta de manera integral enfocados en el desarrollo empresarial y comunitario.

2.1. Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial

El desarrollo histórico y evolutivo de la responsabilidad social, inicia cronológicamente desde el siglo XIX pasando por varias fases hasta llegar a la actualidad como una alternativa de sostenibilidad del sector empresarial. Como punto de referencia se estipula que la responsabilidad de la empresa no solo se limita en generar rentabilidad para los accionistas, sino que debe tener en cuenta los Stakeholders con los que se relacionan; de forma tal que la empresa y su respectiva gerencia deben definir esos Stakeholders y tenerlos en cuenta al tomar sus decisiones estratégicas. Una muestra de una clasificación de Stakeholders y sus posiciones dentro del sistema empresarial y el entorno se detalla en la Figura 8.

Figura 8. Composición de Stakeholders



Fuente: *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*, David Chandler, Sage Publications, 2017

El artículo “evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social” (Correa Jaramillo, 2007) . Denota en detalle dicho proceso, destacando los siguientes aspectos:

En la fase inicial a mediados del siglo XIX las empresas proporcionaban soluciones en la medida que surgieran problemas; posteriormente en la primera mitad de siglo XX surgen las empresas espontáneamente asumiendo la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad. En la segunda a mitad del siglo XX la empresa comienza a influir y a solucionar problemas de tipo social; así como también reconoce daños y riesgos que se ocasionan con su propia gestión; esto origina que los gobiernos fijen normas en favor del interés público y

ambiental. La tercera fase se da en la década de los 60 con la interrelación de gobierno, empresa y sociedad, definiendo indicadores que consecutivamente fueron incluidos en el balance social; durante este periodo se evidencia la sensibilidad social con relación a los temas éticos. La cuarta fase surge en la década de los 70 y 80, en Francia, en la cual se produce la obligatoriedad de llevar un balance social para empresas que posean más de 300 empleados; en la quinta fase dada en los años 90 surge con mayor fuerza la implementación del balance social en el cual se destacan tres componentes (prácticas transparentes, buen comportamiento de los colaboradores y control ético de los altos ejecutivos), además de la necesidad de las empresas por poseer una mayor competitividad en el mercado. En Colombia la Andi define la RSE como: “La responsabilidad social empresarial es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general” (Manual de Balance Social ANDI – OIT, 2001, p. 12).

Durante la sexta fase, dada en el año 2006, Porter y Kramer publican el artículo “Estrategia y Sociedad” en uno de sus apartes destacan “el principio de sustentabilidad apela al interés propio ilustrado, invocando a menudo el llamado triple resultado de desempeño económico, social y ambiental”. (Porter & Kramer, Estrategia y Sociedad, 2006)

El principio mencionado anteriormente, procura garantizar la sostenibilidad económica de la empresa en el largo plazo y evitar efectos negativos en el medio ambiente y la sociedad en el corto plazo. Las empresas que logren balancear e integrar de manera óptima el principio de la sustentabilidad tendrán una mayor probabilidad de éxito, apoyado en ambientes sanos y buenos climas organizaciones.

Las ventajas competitivas sostenibles se construyen con una mayor solidez, en aquellas empresas que demuestran un verdadero enfoque en su misión y visión con la responsabilidad

social empresarial, demostrable con indicadores sociales debidamente estructurados; de tal manera que logre su posicionamiento como una organización responsable en el ámbito social, ambiental y económico. El cumplimiento de este triple objetivo, por parte de las compañías genera un impacto positivo en la cotización del mercado bursátil, aportándole también beneficios financieros, (Libro verde. Comisión de las Comunidades Europeas, 2001); dado que se consideran empresas sostenibles en el largo plazo, demostrable con indicadores de calidad.

En la actualidad la responsabilidad social está presente en el sector privado principalmente en empresas sustentables las cuales son definidas como: “Una empresa sustentable es aquella que busca el éxito en diversos aspectos como: bienestar de sus empleados, calidad de sus productos o servicios, origen de sus insumos, impacto ambiental, impacto social, político y económico de su actividad y el desarrollo social y económico de su país” (<http://iofacturo.mx/ecologia/que-es-una-empresa-sustentable>); este tipo de empresas muestran un crecimiento sostenido en el mercado con percepción positiva. Normas como la ISO 26000 muestra como su implementación lleva a tener empresas con un relacionamiento fuerte con sus respectivos Stakeholders y su entorno en general.

2.2 Norma ISO 26000

Es una norma internacional de RSE de aplicación voluntaria donde las empresas incorporan las decisiones respecto a los temas ambientales, legales y sociales, lo que permite que se den a conocer como organizaciones transparentes y éticamente responsables ante la comunidad.

(Norma Internacional ISO 26000, 2010)

La norma ISO 26000 se fundamenta bajo los siete principios de RSE que están definidos de la siguiente manera:

- **Rendición de cuentas** por los impactos negativos causados en las áreas sociales, ambientales y económicas; tomando el respectivo correctivo, y las medidas concernientes para mitigarlos.
- **Transparencia** con las comunidades donde se opere y genere afectación ambiental y social.
- **Comportamiento ético** que además de maximizar los indicadores económicos de la empresa deberá maximizar los impactos positivos ambientales y sociales en la comunidad.
- **Respeto por las partes interesadas** no solo a los accionistas de las empresas sino el respeto por las comunidades que se podrían ver afectadas con el accionar de las empresas
- **Respeto al principio de legalidad** por el cumplimiento de las leyes y regulaciones cumpliendo las respectivas legislaciones.
- **Respeto a la normativa internacional del comportamiento** situación en el que las normas locales no contemplen ciertas regulaciones que si son tenidas en cuenta a niveles internacionales.
- **Respeto a los derechos humanos** toda organización está en la obligación de respetar los derechos humanos sin importar que haya vacíos legales para su respectivo cumplimiento.

Además de los siete principios fundamentales de la responsabilidad social, es de tener en cuenta otros siete ejes fundamentales que se muestran con un enfoque holístico e interdependiente.

Figura 9. Ejes Fundamentales Norma ISO 26000



Fuente: Guía Norma ISO 26000

La figura 9 muestra que en la norma la organización es el núcleo y está abrazada por la gobernanza de esta y rodeando la organización se ubican seis (6) ejes con un enfoque holístico e interdependiente. Los cuales se describen a continuación:

- a) **Derechos humanos** son principios que deben estar en orden prioritario en cualquier organización.
- b) **Prácticas laborales** en lo relacionado con las condiciones de trabajo, dialogo, salud, seguridad industrial, formación y desarrollo humano hacen parte de este eje.
- c) **Medio ambiente** en lo relacionado con su protección y sostenibilidad de este.
- d) **Prácticas justas de operación** promoviendo las políticas justas dentro de la cadena de valor, manteniendo una competencia justa y respeto a los derechos de propiedad.
- e) **Asunto de consumidores** ofertar productos seguros y saludables, protección de datos de los consumidores y servicios de atención al cliente.

f) **Participación y desarrollo de la comunidad**, básicamente el eje está en apoyar la solución de los problemas que surgen de la comunidad. (Argandoña, 2011)

Los avances en temas de medición de la RSE descansan en una serie de propuestas dirigidas a enfatizar la definición de la empresa como un ente que interactúa con distintos grupos de interés y genera no solamente una influencia sobre ellos, sino que deben ser responsables en sus actuaciones hacia ellos. Destacamos a continuación algunas de estas posturas.

2.3 Capitalismo Consciente

Las mayoría de las empresas son creadas para la optimización de utilidades de acuerdo a un capital invertido por los accionistas, razón por la cual es vista por algunos sectores de la comunidad como entes malvados que solo están interesados en la riqueza; sin embargo, cuando la maximización de la utilidades pasa a un segundo plano y las organizaciones definen un propósito más holístico fortaleciendo los grupos de interés, se convierten en organizaciones exitosas y de mayor rentabilidad en el largo plazo, al generar valor para las partes interesadas. (Mackey, 2013).

El capitalismo consciente se apoya en cuatro principios fundamentales definidos así:

- a) **Propósito más elevado:** Elevar los objetivos de la empresa más allá de maximizar sus ganancias.
- b) **Cultura Consciente:** Participación de los colaboradores activa y vivenciar los valores de la organización; confianza, transparencia, igualdad, responsabilidad, aprendizaje e integralidad.
- c) **Integración de los Stakeholders:** Interrelacionan de manera íntegra a los grupos de interés para generar un impacto positivo en la sociedad.
- d) **Liderazgo Consciente:** Son líderes inspiradores, motivados por el recurso humano más que por el poder y el dinero (Mackey, Capitalismo Consciente, 2016).

2.4. Valor Compartido guía que permitirá integrar conceptos de RSE dentro de un modelo de negocios.

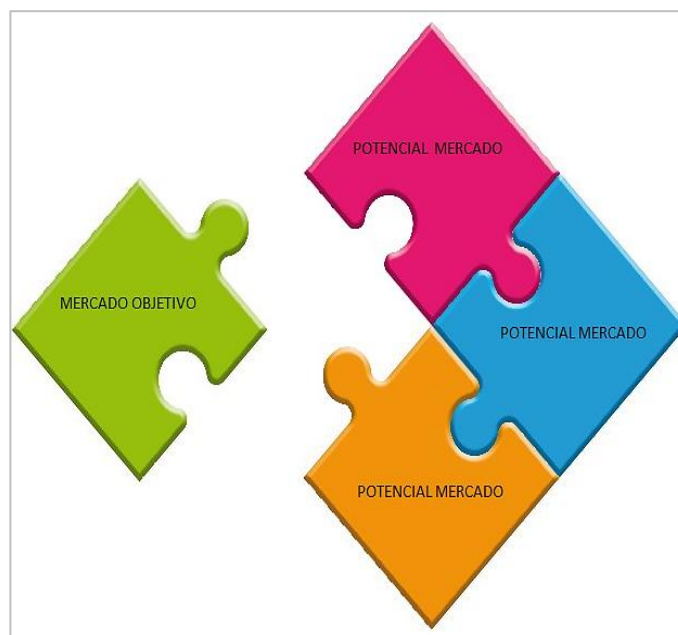
En el año 2011 el experto Michael Porter presenta la estrategia de cómo crear valor compartido, la cual precisa así:

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa y a la vez ayudan a mejorar las condiciones económicas sociales en las comunidades donde opera. Las tres formas de crear valor compartido son definidas así:

- a) Reconociendo productos y mercados.
- b) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.
- c) Construyendo clúster de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.

2.4.1. Reconociendo Productos y Mercados

Figura 10. Nuevos Mercados



Fuente: Elaboración Propia.

La oferta de productos novedosos que beneficia la comunidad puede tener efectos positivos en el incremento de la demanda. Esta es una manera de lograr identificar necesidades de orden social insatisfechas; así como también se identifican comunidades con un mercado latente ávido de productos que suplan estas carencias; es entonces donde la empresa debe tomar decisiones respecto a la participación en el mercado como oferente, teniendo en cuenta:

- a) Potencial.
- b) Capacidad de pago.
- c) Comportamiento.
- d) Hábitos de consumo.

Se podría citar como ejemplo a Daviplata quien en el año 2011 a través de los teléfonos celulares llegaron a mercado no bancarizado generando inclusión financiera. (Camara de Comercio de Bogota, 2015)

2.4.2. Redefiniendo la Productividad en la Cadena de Valor

Figura 11. Cadena de Valor



Fuente: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985

En la cadena del valor (Figura 11) se identifican tres partes: actividades primarias, actividades de apoyo y el margen. Las actividades primarias son aquellas en las que se desarrolla la integralidad de la operación desde el desarrollo del producto hasta el servicio posventa.

Actividades de apoyo son el soporte para el desarrollo de actividades primarias, como se puede identificar en la figura 11; en las etapas se determinan los respectivos costos, de tal manera que la sumatoria de los valores define gran parte de la estructura financiera en una organización. Las actividades evolucionan y son monitoreadas permanentemente, permitiendo detectar las ventajas competitivas que generan la diferencia con los competidores del mercado. El margen, se determina como la diferencia entre el valor y los costos totales que fueron asumidos en las etapas de producción puesta del producto en el mercado. (Belloso Chacin, 2006). Es importante destacar que el análisis integral de la cadena de valor podría dar como resultado mejora en sus actividades que conlleven a la optimización de esta, con la inclusión de

acciones de RS en las diferentes áreas estratégicas y de apoyo, lo que implicaría una redefinición de la cadena de valor, generando utilidades sociales y económicas.

Un claro ejemplo de redefinición de la cadena de valor es Colceramica con el programa “Corona viste tu casa” en el que las madres cabeza de familia fueron incluidas en la cadena de valor en la actividad de marketing y ventas, ellas se capacitaron en decoración de interiores y ventas. De esta manera se generó una solución a una necesidad de mejoramiento de vivienda en la población base de la pirámide (Caso Corona Colcerámica, 2015)

2.4.3 Clúster.

Define la concentración de un grupo de empresas operando entre sí y agrupadas en un sector geográfico con actividades productivas similares o complementarias con la posibilidad de trabajo conjunto en la búsqueda de la eficiencia colectiva. Como ejemplo se tiene a Cafam quien promueve el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos, no sólo para las empresas proveedoras, sino para toda la cadena de valor de Cafam (Bogota, Camara de Comercio de, 2015).

En la figura 12 se detallan las bondades que genera la creación de clúster en las empresas; destacando el talento humano, nuevos mercados, optimización de la cadena de valor, solidaridad y cooperación, a través de un modelo con claras oportunidades de mercado y fortalecimiento al interior de las empresas.

Figura 12. Beneficios de Pertenecer a un Clúster



Fuente: Conferencia Ricardo Monge-González, 2016

Definidos los tres escenarios y ejemplificados en los que se genera valor compartido, nos lleva a la siguiente reflexión de un respetado experto en temas de RSE. “The Business Roundtable es un club exclusivo de 192 líderes de importantes empresas que debaten las políticas públicas que afectan al sector empresarial. En el pasado ellos sostenían postulados de la importancia de generar rentabilidad para los accionistas y todas las acciones de RSE se deberían derivar de allí; pero hoy día sus nuevas posturas han cambiado destacando la necesidad generar utilidades de manera sostenible y construir una sociedad con oportunidades para todos, es decir atendiendo las necesidades de los grupos de interés, promoviendo la diversidad y la inclusión, la dignidad y el respeto”. (Cabrera Galvis, 2019)

2.4.4. Impacto del valor compartido sobre resultados de negocios y resultados sociales

En la figura 13 se identifica las bondades de la RSE y su generación de valor, según el artículo que se originó de la cumbre de valor compartido organizada por FSG en Cambridge, Massachusetts en junio de 2011. (Porter , Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2011 Junio, pág. PP3)

Figura 13. Bondades de la RSE

NIVELES DE VALOR COMPARTIDO	RESULTADOS DEL NEGOCIO	RESULTADOS SOCIALES
Reconocer productos y mercados: Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los ingresos • Aumento de la participación de mercado • Aumento del crecimiento de mercado • Mayor rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor atención de pacientes • Menor huella de carbono • Mejor nutrición • Mejor educación
Redefinir la productividad en la cadena de valor: Cómo una mejor administración de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad • Menores costos logísticos y de operación • Abastecimiento asegurado • Mejor calidad • Mayor rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor consumo de energía • Menor consumo de agua • Menor cantidad de materia prima • Mejores habilidades de empleados para el trabajo • Mayores ingresos de los empleados
Permitir el desarrollo de clusters: Cómo el cambio en las condiciones sociales externas a la compañía puede originar un nuevo crecimiento y ganancias de productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Menores costos • Abastecimiento asegurado • Mejor infraestructura de distribución • Mejor acceso a la fuerza de trabajo • Mayor rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor educación • Mayor creación de trabajos • Mejor salud • Mayores ingresos

Fuente: Cumbre Responsabilidad Social organizada por FSG en Cambridge, Massachusetts junio de 2011.

Algunas empresas han iniciado la implementación del valor compartido, sin embargo, se ha dificultado establecer las métricas sobre los impactos sociales y el éxito de las empresas. “Medir efectivamente el valor compartido comienza con la existencia de una estrategia de valor compartido bien diseñada” (Porter , Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2011 Junio, pág. 6).

La medición de los resultados y establecer indicadores apropiados es de gran importancia para la cuantificación del impacto que genera esta estrategia en los resultados de la comunidad y de la empresa misma; además de calibrar los resultados obtenidos y el alcance de los objetivos propuestos; por otra parte, la medición identifica oportunidades de mejora y/o aprovechamiento de potenciales que resultan ser poco visibles en el mercado de oferentes, por lo que genera la posibilidad de tomar correctivos donde se presenten desviaciones no satisfactorias con los resultados esperados.

Una de las bondades que ofrece valor compartido es el involucramiento de las empresas directamente con el progreso de la comunidad sin sacrificar su competitividad, el éxito de las

empresas también depende de comunidades suficientemente sanas y en ambientes sostenibles. (Universidad del Desarrollo, 2014, pág. 4).

No obstante, lo anterior, existen ya mediciones más amplias que incluyen conceptos relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial hacia los Stakeholders. Muchas de ellas tienen como referencia los 17 objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas que “adoptaron todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>. Así mismo entidades como el Global Reporting Initiative GRI “ayuda a las empresas y los gobiernos en el mundo a entender y comunicar su impacto de temas de sostenibilidad tales como cambio climático, derechos humanos, gobernanza y bienestar social. Esto permite crear verdaderas acciones para crear beneficios económicos, sociales y ambientales para todos.” <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>. El Reporte GRI son estándares de medición desarrollados teniendo en cuenta el aporte de los diversos Stakeholders cimentados en el interés público. Muchas empresas (en el caso colombiano se destacan Grupo Bolívar, Bancolombia, Nutresa entre otras) han emprendido una estrategia que tiene en cuenta la RSE como parte integral de su gestión empresarial. Sus acciones están enmarcadas dentro de lineamientos anteriores e incluso muchas apuntan a tener indicadores de gestión que se puedan medir como los del Dow Jones Sustainability Index. Un paso futuro para Rayco es que una vez identificadas las acciones de RSE objeto del presente proyecto y se incorporen por etapas a su estrategia actual se desarrollen a futuro estrategias más integrales de RSE como de las empresas colombianas citadas.

2.5 Diferencia entre Acción Social y Acción de RSE

Como bien se puede apreciar en la siguiente tabla la acción social proviene de gestiones externas a la empresa en las que se busca dar soluciones primarias a las comunidades, mientras en las acciones de RSE busca integrar a su estrategia empresarial a los diferentes grupos de interés dando soluciones de fondo en la que todos puedan ser ganadores; de este modo además de generar bienestar social se contribuye a la obtención de ventajas competitivas a través de la adopción de prácticas vinculadas a la estrategia de negocios. (<http://responsabilidad-social-corporativa.com/acciones-rsc/>)

Figura 14. Diferencias acción social y acción RSE

ACCIÓN SOCIAL	ACCIÓN DE RSE
Externa a la empresa	Incorporada dentro de la empresa
Comunidad como beneficiaria	Empresa y Grupos de interés como beneficiarios
Altruista. Reparte riqueza	Genera beneficios compartidos
No genera capacidades y valor agregado, aunque pudiera hacerlo cuando la comunidad sea un grupo material de la estrategia de RS de una empresa.	Genera capacidades y fomenta el desarrollo en el entorno interno y externo de la empresa
Puede generar dependencia	Crea compromiso

Fuente: Grupo Cavala – RSC, 2014

2.6. Responsabilidad Social Inclusiva

Responsabilidad social inclusiva es aquella en que las empresas le dan un enfoque diferente al de la filantropía o la asistencia social y se toman alternativas para desarrollar negocios inclusivos con la comunidad, generando oportunidades y cambios en mejoramiento en las condiciones socio económicas de esta.

Las empresas que fundamentan su negocio con participación de grupos de interés fortalecen sus relaciones con los clientes en largo plazo amparados bajo la lógica del beneficio mutuo.

(Latorre Iglesias, 2015)

“Las empresas con más responsabilidad social corporativa tienen mayor productividad, competitividad, percepción favorable de la comunidad financiera y de los consumidores, y mejores posibilidades de atraer talentos” (Kliksberg, 2011) es claro que la responsabilidad social no puede quedar solamente en aportes puntuales; debe ser integrada a la cadena de valor de la empresa y cumplir con la misión para la que fue creada; para el caso de Distribuidora Rayco S.A.S. en su misión se enuncia así: “promueve en nuestros clientes el acceso a productos financieros, bienes y servicios, aportando crecimiento y calidad de vida” en poblaciones de mayor vulnerabilidad.

El realizar negocios con la base de la pirámide según modelo de Prahalad (2005) muestra cómo se pueden realizar transacciones en un mercado de personas en condiciones de cierta vulnerabilidad. Ahora, integrar la comunidad en la cadena de valor de las empresas genera oportunidades en doble vía en una relación gana-gana que deberá ser sostenible en el tiempo, dado que el consumidor moderno prefiere realizar negocios o comprar producto con empresas que sean socialmente responsables. “Las empresas que manejan negocios inclusivos como una proyección de RSE y que logran establecer relaciones de larga duración con sus clientes y están amparadas en una lógica del beneficio mutuo son las que logran afianzarse en el largo plazo” las conexiones y confianza de los grupos de interés serán fundamentales en la estabilidad de las empresas en el largo plazo. (Latorre Iglesias, 2015)

2.7. Estrategia

Las iniciativas de RSE deben estar incorporadas dentro de la estrategia de las compañías y formar parte integral de ellas. A continuación, se hace una breve apreciación sobre definiciones de estrategia y se enuncia un modelo denominado Jugando a Ganar que servirá para enmarcar los hallazgos de iniciativas de RSE para Rayco dentro de la estrategia.

Para iniciar a definir la estrategia es importante remitirse al libro el Arte de la Guerra del autor Sun Tzu el cual se estima fue escrito hace 2.500 años, en este manuscrito muestra la importancia de la velocidad, agilidad y resiliencia que deben poseer los ejércitos y las personas que ejercen el liderazgo en la guerra. Bien lo resumen diferentes investigadores que han analizado al detalle esta obra y la han adaptado en lo que debe contener las diferentes actividades y acciones en la estrategia empresarial, las cuales se resumen puntualmente: (Roca , 2013)

- Disponer de sistemas de información mercado que generen conocimiento y comprensión del mercado.
- Análisis del mercado que conlleve a un conocimiento claro de ventajas y desventajas que se poseen en el campo de batalla.
- Planeación clara y definida para el logro de los objetivos.
- Disposición de recursos con un manejo la eficiencia y efectivo que lleven al cumplimiento.
- Capacidad de los ejércitos para adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades que se presenten.
- Equipos de trabajo ético, competente, preparados, motivados y disciplinados.
- Evitar pérdidas y preservándose a sí mismo y ganado las batallas sin necesidad de ir a las guerras.

Concluyéndose que “la mejor victoria es que se obtiene sin derramar una gota de sangre, como sucede en los **océanos azules**” (Roca , 2013, pág. 13)

En los tiempos modernos la estrategia se ha venido conceptualizando a lo largo del tiempo, pues cada uno de los expertos ha generado diferentes definiciones, pero todos con una misma orientación, en la siguiente tabla los autores describen cronológicamente como ha venido evolucionando la estrategia.

2.7.1. Evolución Histórica de la Estratégica

Año	Definición	Autor
1949	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? (Drucker, 1949).	Peter Drucker
1962	“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” (Chandler, 1962). Para él la estructura sigue a la estrategia.	Alfred Chandler
1965	“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos” (Ansoff, 1965).	Igor Ansoff
1965-1971	“Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1971).	Kenneth Andrews
1979-1980	“Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa” (Ansoff, 1980).	Igor Ansoff
1980	“Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y	Kenneth Andrews

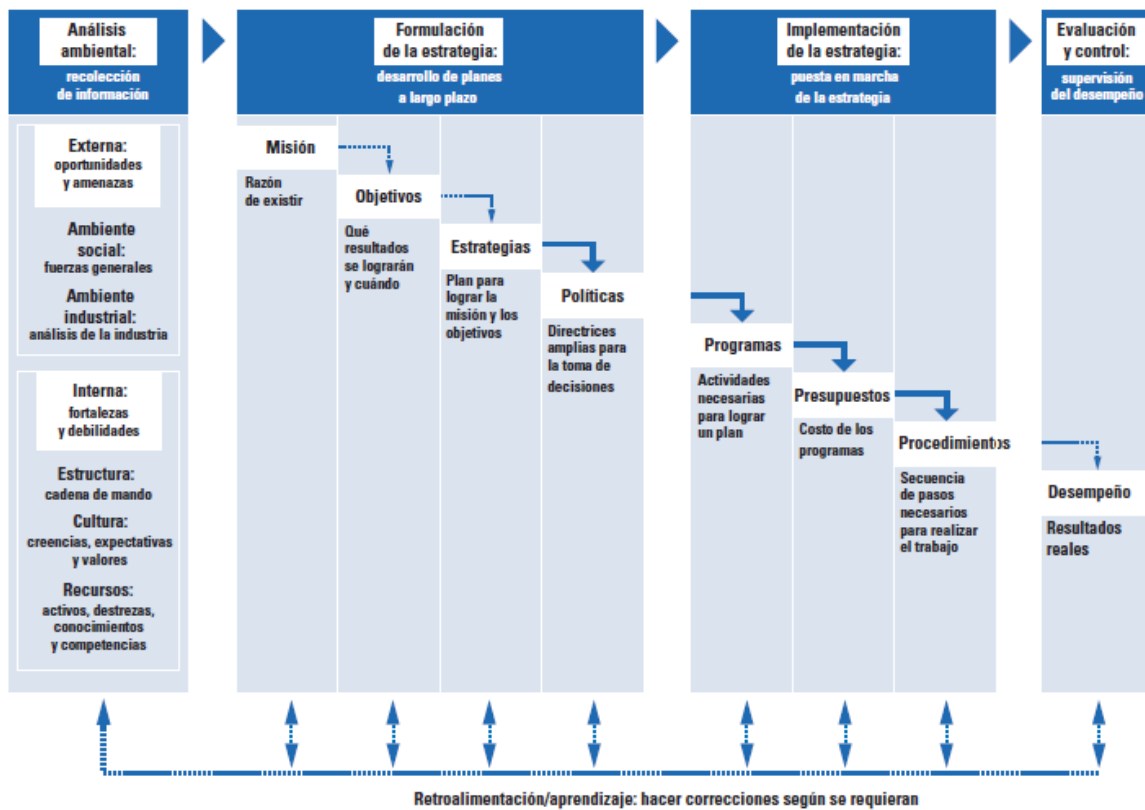
	define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad" (Andrews, 1980).	
1988	"Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos" (David, 1988).	Fred David
1990	"Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento".	H. Mintzberg
1990	"La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial" (Porter, 1990).	M.E. Porter
2002	"Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable" (Grant, 2002).	Robert M. Grant

Fuente: (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014)

2.7.2. Modelo Estrategia Tradicional

En el libro “Administración Estratégica y Política de Negocios” se describe un modelo de una administración estratégica en el que se parte de un análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de esta para llevar a una evaluación y control de esta, tal como se resume en el siguiente diagrama en el que se tiene en cuenta su entorno, sus capacidades internas e indicadores de gestión.

Figura 15. Estrategia Tradicional



Fuente (Wheelen & Hunger, 2007)

El profesor Michael Porter en la actualidad define la estrategia como: “la creación de una posición única y valiosa en el mercado” y en sus palabras el diseñar la estrategia de una empresa, es “definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve”

Lo enunciado anteriormente muestra las ventajas que de lograr esa diferenciación mantendrá las organizaciones vigentes en los diferentes mercados, sin necesidad de generar enfrentamientos con los competidores que amenacen su supervivencia.

La estrategia también bien se podría resumir como una guía hacia un objetivo mediante un plan de acción que se van ejecutando de acuerdo con las posibilidades de la empresa y su entorno. Con el objetivo de superar el desempeño de los competidores. Para ello se identifican estrategias por diferenciación, focalización, liderazgo de costos, marketing relacional y de atracción principalmente dado en el area virtual.

Dentro de los diferentes esquemas de estrategia se ubica “Jugando para Ganar” elaborada por los señores AG Lafley y Roger L. Martin (Lafley & Martin, 2013) y probada de manera exitosa en la multinacional Procter & Gamble. Como bien se describe a continuación. Por las características de su estructura y fácil entendimiento será el modelo para aplicar en el presente proyecto de investigación.

2.7.3 Jugando para Ganar.

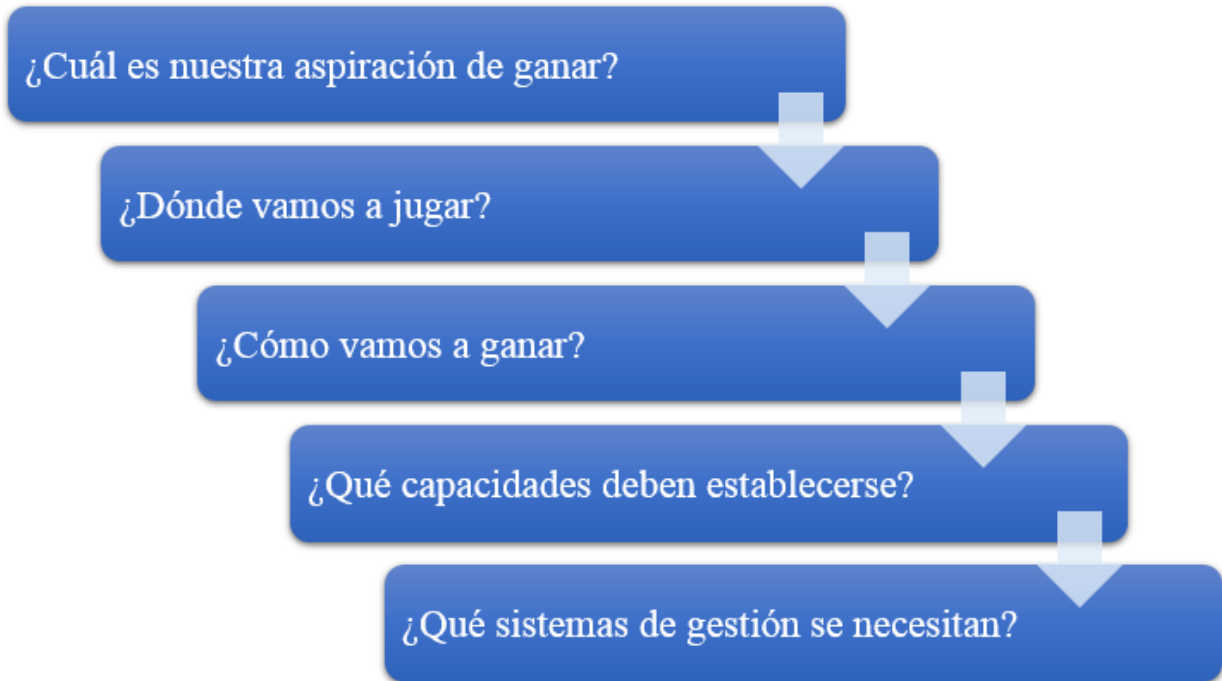
Como bien se ha expuesto para muchas empresas el mercado es un campo de batalla en el que salen las empresas a luchar diariamente para sobrevivir; Jugando para Ganar los autores AG Lafley y Roger L. Martin, 2013) recomiendan el uso de analogías relacionadas con el deporte de tal manera que le permitan plantear una estrategia para ayudar a los líderes y sus equipos.

Se plantea una cascada de 5 preguntas que lleven a decisiones claves para la estructuración de un marco de referencia de fácil entendimiento en el diseño de una estrategia. En estas preguntas se plantea cual es la aspiración ganadora, la delimitación de las variables de los mercados que se van a abordar, los recursos internos y las capacidades requeridas de las que dispone la empresa para el reto que enfrentara; además de la gestión que monitoreen el cumplimiento de la

respectiva estrategia planteada. Con el objetivo final que la empresa adopte una posición única valiosa y ganadora en el mercado.

A continuación, se representa gráficamente el diseño de la estrategia descrito anteriormente con sus respectivas explicaciones:

Figura 16. Escalones de Lafley y Martin



Fuente: La cascada integrada de decisiones (5 Escalones) de Lafley y Martin, 2013

1. **Concretar los objetivos. ¿Cuál es la aspiración para ganar?** Definiendo claramente los objetivos que sean medibles, alcanzables teniendo la capacidad de adaptación a la dinámica del mercado, es de tener en cuenta que los objetivos más que generar beneficios económicos para la empresa, estos deben estar orientados al mejoramiento de la calidad de vida del consumidor actual y potencial; de tal manera que se establezca una estrecha relación de confianza entre clientes y empresa, que conlleve a que se perciba como una empresa socialmente responsable lo que generara empresas viables y sostenibles financieramente.

2. Definir el campo de juego. ¿Dónde se va a jugar? En este punto más que el campo de juego donde se va a jugar es el ámbito donde se va a actuar; focalizando todos los esfuerzos y optimizando los recursos donde mayores posibilidades de éxito se tendrán. Teniendo siempre como referencia el mercado objetivo y el comportamiento de este consumidor; pues es aquí donde se tiene que identificar las maneras de ganar, teniendo en cuenta el precio, ubicación geográfica, canales de distribución, el portafolio de productos y todo lo demás que generen acciones ganadoras.

3. Definir la estrategia. ¿Cómo se va a ganar? Definir la oferta de valor para que el cliente se sienta atraído y prefiera la propuesta planteada por la empresa más que por la ofertada por la competencia.

Michael Porter define muy bien tres 3 estrategias las cuales han sido definidas así:

Liderazgo en costos básicamente optimizando la cadena de valor, para lograr tener un precio competitivo ante el mercado; lo cual se considera vulnerable ante la cantidad de ofertantes que surgen permanentemente en el mercado.

Diferenciación el cual hace que sea un producto diferente y en el cual un consumidor lo perciba con mayores beneficios a los del resto del mercado y esté dispuesto en ocasiones a pagar un mayor valor.

Enfoque Esta orientada sobre un segmento específico del mercado y conocer detalladamente al consumidor para suplir su necesidad en el momento oportuno.

También se identifica el **Marketing de Atracción o inbound marketing**, el cual busca atraer nuevos clientes a través de diferentes medios virtuales generando conocimiento de marca; de manera muy similar también actúa el **Marketing Relacional** cuando fortalece las relaciones con

sus respectivos clientes generando interacciones permanentes que se ven reflejados en unas mayores ventas.

Lo importante en esta etapa es lograr que la ecuación de valor del cliente tenga un alto indicador positivo.

4. Definir las capacidades. ¿Qué capacidades se deben tener? Las capacidades son las actividades que permiten a la organización dar vida a las escogencias de donde jugar y donde ganar. Para un mayor entendimiento se cita el ejemplo de los Autores AG Lafley y Roger L. Martin en el caso de Procter & Gamble ha sido: **Comprensión del consumidor** el conocer cuáles son sus necesidades y la evolución de estas, su capacidad de **innovación** el saber presentar el producto con sus nuevos atributos y que realmente sea valorado por el consumidor, de creación de **marca** se considera es identificar el potencial que se tiene como marca y el posicionamiento que esta registra en la mente del consumidor, de **salir oportunamente al mercado** cuando se ha identificado que el potencial es mínimo y no garantiza supervivencia del producto en el mercado y la salida debe ser **global**.

5. Establecer los recursos ¿Qué sistemas de gestión son necesarios? Definir la disponibilidad y garantizar los recursos y medidas necesarias para gestionar el plan; así como también la activar todo el potencial con el que se cuenta en las organizaciones y orientarlos al logro, garantizando así la aplicación de lo planteado

La anterior cascada (5 etapas) lleva a demostrar cómo se podrá diseñar e implementar estrategias ganadoras en un campo de juego, llevando la aplicabilidad en los diferentes escenarios comerciales; en los que una empresa tenga la mayor probabilidad de resultar exitosa ante los demás oferentes del mercado. Es de anotar que por las características y bondades que

ofrece este esquema estratégico será aplicado en la presente investigación donde se incorporaran las iniciativas de RSE en las diferentes fases.

2.8. Estado del arte

Se podrán identificar los orígenes de lo que implica una estrategia que contenga acciones incluyentes de RSE y su aplicación en las diferentes empresas, destacando que más que un programa de responsabilidad social empresarial es el involucramiento de la comunidad como socios estratégicos de la compañía o la solución a necesidades del mercado que generen un impacto positivo en la comunidad.

Se presenta el estado del arte artículos que se han tenido en cuenta en la elaboración de este proyecto teniendo en cuenta el impacto que tiene en las empresas y los Stakeholders.

Tabla 1. Estado del Arte

Año	Artículo	Autor	Publicación	Contenido
2006	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico	Johana Quintero* y José Sánchez**	Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Belloso Chacín.	Definición de los eslabones que componen la cadena de valor, identificando las actividades primarias y de soporte.
2006	Estrategia y Sociedad	Michael E. Porter y Mark R. Kramer	Harvard Business Review	Relacionamiento de la sociedad y la empresa; identificándose problemas sociales y generación de soluciones.
2007	Libro Administración estratégica y política de negocios. 4 edición	Wheelen, Thomas; Hunger, David	Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos	Se plantea la gráfica y conceptualmente el diseño de la estrategia

Año	Artículo	Autor	Publicación	Contenido
2011	Estudio de usuarios sin servicio por morosidad de los negocios de aguas, energía eléctrica y gas natural para identificar estrategias y políticas públicas de orden nacional, regional y local	Jairo Núñez et al	Epm y Fedesarrollo	Identificar la problemática de los clientes que presentan morosidad en el pago de los servicios públicos, caracterizando estos clientes y proponer una serie de alternativas de solución ante este problema.
2011	La creación de valor compartido	Michael E. Porter y Mark R. Kramer	Harvard Business Review	Se definen la tres (3) formas de creación de valor compartido.
2011	Un examen de las relaciones entre ética y economía	Kliksberg, Bernardo	Libro Valores y Ética para el siglo XXI	En este artículo se deja ver como las empresas que generan mayores oportunidades tienen una mejor imagen en el mercado y la comunidad financiera
2013	El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial	Díaz Cáceres N & Castaño C	International Journal of good Conscience.	Formas de creación de valor compartido y la situación actual del valor compartido.
2013	Capitalismo Consciente	Mackey John	Capitalismo Consciente	La capacidad para la generación de crear valor positivo y sostenible en las empresas
2013	De la Sostenibilidad al Valor Compartido: Gerencia Estratégica de los Grupos de Interés	Díaz Cáceres, Nelson	International Journal of Good Conscience	El concepto de valor compartido está centrado en la conexión entre progreso económico y social, y tiene el potencial de impulsar una nueva forma de entender el crecimiento global.

Año	Artículo	Autor	Publicación	Contenido
2013	Resumen libro el arte de la Guerra	Juan Manuel Roca	Leaders summaries	Se realiza un resumen del antiguo libro el arte de la guerra y como aplica en la estrategia empresarial actual.
2014	Valor Compartido en Chile	Marina Pol Longo, et all	FSG Reimagining Social Change	Incrementando la competitividad del sector privado resolviendo problemas sociales
2014	Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional	Castellanos Narciso, José Elever; Cruz Pulido, Mauricio	Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo	Se aprecia en este artículo cómo evoluciona la estrategia a través de las diferentes épocas.
2015	Caracterización de experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia	Latorre Iglesias, Edimer	Universidad Sergio Arboleda	Muestra como las empresas que generan inclusión tienden a ser sostenibles en el tiempo.
2017	Innovación y Creación del Valor Compartido	Juan M. Paris1 y Leandro A. Viltard2	Palermo Business Review	Romper con la lógica de ciertos mercados y pensar en el largo plazo.
2017	De la responsabilidad social empresarial al valor social compartido logros y retos de las empresas en Colombia	Cindy Paola Velásquez Castro	Universidad Militar Nueva Granada	Logros que han tenido las empresas en Colombia al implementar el VSC en sus organizaciones

Fuente: *Elaboración Propia.*

Además del resumen de contenido enunciado en la tabla destacamos adicionalmente los siguientes enunciados:

Artículo Cadena de Valor, publicado en el año 2006 análisis al detalle de las actividades primarias y de soporte, que originan el margen. La optimización de las actividades genera una

ventaja competitiva y valor en el entorno del negocio y de la empresa, generando sostenibilidad y las utilidades consiguientes. Se destaca puesto que es en esas actividades donde se pueden generar oportunidades de incluir acciones de RSE que ayuden optimizar el desempeño de las empresas.

- El artículo Estrategia y Sociedad publicado en el año 2006 se establece la necesidad de fortalecer la relación entre sociedad y empresa, dado que se aprecia que hay cierto distanciamiento; se espera que las empresas se involucren un tanto más en la solución a los problemas, planteándose el principio de valor compartido como una solución autosostenible en la relación empresa sociedad.

- En el estudio de morosidad de los usuarios de las empresas de servicios públicos de las diferentes regiones de Colombia publicación realizada en el año 2011 muestra la problemática que se presenta en la población de mayor vulnerabilidad desde el acceso a servicios y la distribución de su ingreso; profundizando en las diferentes variables psicosociales apoyados en datos estadísticos en los que se muestra la correlación de las diferentes variables y su influencia en el comportamiento de pago en los hogares.

- En el artículo creación de valor compartido publicado en el año 2011 se puede apreciar como a través de esta estrategia, se genera una forma de fortalecimiento en el largo plazo, en relacionamiento con la comunidad, combinando el lucro y la competitividad de la empresa al tiempo que mejoran las condiciones sociales, ambientales y económicas de las comunidades donde se desempeña. El involucramiento de los Stakeholders genera una posición única en el mercado siempre y cuando sea apreciado por la sociedad y los beneficios sean tangibles y cuantificables.

- El capitalismo consiente publicado en el año 2013 esta filosofía se basa en que la creación de valor de las sociedades no es sólo para los accionistas, sino para todos: clientes, empleados, proveedores, inversores, para la sociedad y el medio ambiente. En el que todas las partes interesadas resulten ganadoras y los accionistas obtengan una ganancia adecuada y competitiva de la operación de la compañía, manteniendo el control y direccionamiento de la empresa a través de una junta directiva.

- Se incluye un estudio en la nación de Chile publicado en el año 2014 donde ofrece consejos prácticos para las empresas no sólo sobre valor compartido sino también sobre cómo crearlo. Las empresas interesadas en su aplicación encontrarán en el Índice de Progreso Social la medición del desempeño social herramienta objetiva y poderosa para la identificación de oportunidades en la aplicación de esta estrategia empresarial, su implementación se da en las siguientes etapas:

- Identificar oportunidades.
- Construir el caso.
- Medir los resultados.
- Generar compromiso en la alta gerencia.
- Adaptar la organización para desarrollar Responsabilidad Social.
- Desarrollar alianzas efectivas que ofrezcan beneficios tangibles y positivos para la mayor cantidad de grupos de interés.

- De la responsabilidad social empresarial al valor social compartido logros y retos de las empresas en Colombia publicado en el año 2017, en este artículo se destacan tres empresas que han implementado Valor Social Compartido ellas son:

- **Nestlé:** Empresa que se apoya en el fortalecimiento del relacionamiento con los grupos de interés que han sido fundamentales en la Cadena de Valor, principalmente en el área rural para al caso los proveedores de leche su principal componente del producto final.

- **Colceramica:** Sobre el ensayo y el error a aprendido a mejorar su conocimiento del comportamiento de los clientes estratos 1 y 2, para colocar en el mercado una oferta de productos de construcción para la mejora de vivienda.

- **Cine Colombia:** Con su propuesta de negocio ha llegado a la población vulnerable del Distrito de Aguablanca en la ciudad de Cali, ofertando de servicios de recreación a un menor precio y un mayor tiempo de retorno para la empresa.

- Se identifican estudios como Caracterización de experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia publicado en el año 2015 destacando empresas que han sido exitosas y como aplican modelos de responsabilidad social inclusiva.

Además de los anteriores artículos se tuvieron en cuenta tesis tales como:

- “De la responsabilidad social empresarial a la creación de Valor compartido en el clúster de industrial del azúcar -Palmira y Santiago de Cali, valle del cauca”. Tesis donde se analiza la posibilidad y las oportunidades de la creación de valor compartido del Clúster Azucarero del Valle del Cauca. Situación que se aprecia su viabilidad siempre y cuando sea política de la Gerencia General. Publicada en el año 2016.
- “El Valor Compartido en las Empresas del Sector Telecomunicaciones en el Perú” En esta tesis después del desarrollo de la investigación encontró que estas empresas en el Perú están Calificadas como Media Alta en la aplicación de valor compartido originado por las políticas sociales y medio ambientales que viene desarrollando en la comunidad llevando a ser empresas sostenibles con un claro enfoque de RSE. Publicada en el año 2012.
- “Sostenibilidad, comunicación y Valor Compartido: el discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española” Esta tesis doctoral llama la atención el desarrollo sostenible y la sostenibilidad y como el valor compartido abraza esa conexión entre el progreso social, económico y medioambiental. Publicada en el año 2016.
- En cuanto a estrategia se aprecian publicaciones de cómo ha evolucionado está partiendo desde un libro resumen del arte de la guerra que data de hace 2500 años y como aun en tiempos modernos tiene una gran influencia; destacándose en libros y artículos relacionados con este tema como lo son: Administración estratégica y política de negocios. 4 edición y una mirada a la evolución de la estrategia. Publicado en el año 2007.

Los documentos anteriormente mencionados han sido el soporte para el desarrollo de esta investigación.

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se plantea la metodología de la investigación para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, los cuales se resumen así:

- a) Diagnostico acciones de responsabilidad social en los últimos 7 años.
- b) Análisis integral de la cadena de valor y oportunidades de mejora.
- c) Identificación de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de responsabilidad social.

A continuación, se relacionarán cada uno de los objetivos con su respectiva metodología de la investigación.

3.1. Diagnosticar las acciones de responsabilidad social que se implementaron durante el periodo 2010-2017 en Distribuidora RAYCO S.A.S.

3.1.2. Investigación Documental

La información fue seleccionada y clasificada de acuerdo con su grado de origen, es por ello por lo que se determinó como fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son provenientes de archivos de Distribuidora RAYCO S.A.S. Las fuentes secundarias se originan en estudios de entidades del estado y del sector financiero.

En el diagnóstico de las acciones de RSE que se realizaron durante 7 años fueron clasificadas así:

- Clientes que por primera vez adquirieron un crédito ante una entidad formal (Inclusión Financiera).
- Acciones de comercialización de productos, que ayudan a mitigar el cambio climático y generado protección al medio ambiente.

- Facilidad de acceso a productos que contribuyen significativamente al bienestar y sostenibilidad con un impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana.

3.2. Analizar integralmente los componentes de la cadena de valor de Distribuidora RAYCO S.A.S. que conlleven oportunidades de inclusión de iniciativas de responsabilidad social empresarial

Se realizó una investigación cualitativa descriptiva, teniendo en cuenta que el objetivo es profundizar en cada una de las actividades primarias, identificando posibles oportunidades de mejora y generación de acciones de responsabilidad social con el objetivo de optimizar su desempeño, en la dinámica de los mercados en general (Bernal, 2010).

Se realizaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas tomadas de acuerdo con la experiencia del investigador y documentos donde se plantean algunas de las problemáticas actuales de la compañía, con personas que están dentro de la operación y podrían aportar de manera directa sobre cada una de las áreas en los puntos de mayor falencia, con el fin de identificar oportunidades de mejora en los siguientes aspectos:

- Optimización de los procesos.
- Identificación de oportunidades de integrar a Stakeholders que aporten a la optimización de los procesos.
- Determinar como en los subprocesos de la cadena de valor se pueden generar acciones de RSE que lleven a mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.

En el anexo A se podrá apreciar los formatos con los que se formularon las preguntas, las cuales fueron estructuradas así:

- Identificación y cargo del entrevistado.

- Preguntas abiertas y cerradas.
- Preguntas por orden de clasificación.

El entrevistado expuso sus opiniones y clasificó en orden de importancia los factores claves para el desarrollo de sus actividades, se obtuvo información relevante de necesidades y posibles soluciones que ayudaran al logro de los objetivos propuestos.

Estas entrevistas fueron realizadas a las personas que intervienen directamente en los procesos que hacen parte de la cadena de valor en los que se identifican las siguientes áreas:

- Logística interna y externa.
- Mercadeo y ventas.
- Servicio al cliente.
- Riesgo y crédito.

A través de este análisis se pretendió, encontrar oportunidades de mejora en la optimización de la cadena de valor, identificando la generación de acciones de responsabilidad social en los diferentes procesos.

3.2.1 Población

Teniendo en cuenta que población es el conjunto de personas que tiene características en común, como lo son: homogeneidad, tiempo, espacio y cantidad; para efectos de esta investigación la población objeto de estudio son todas las personas que hacen parte de los diferentes procesos en las actividades primarias.

Unidad de Muestreo: Personas que tienen cargos en los diferentes niveles de las diferentes áreas que hacen parte de la cadena de valor.

Marco Muestral: El listado de todas las personas que trabajan en el área de las actividades primarias o estratégicas.

Alcance: Las personas que participaron en el estudio fueron:

- ✓ Personal de la administración central.
- ✓ Personas de que laboran en el centro de almacenamiento.
- ✓ Asesores y equipos administrativos que laboran en las sucursales de la ciudad de Bucaramanga.

3.2.2. Muestra

Muestra es todo subconjunto que representa la población objeto de estudio, lo que implica que sus elementos poseen características similares. (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 175)

La muestra fue seleccionada a conveniencia tomando como base las personas que se desempeñan en los diferentes niveles y que hacen parte de cada proceso.

3.2.3. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra fue tomada a conveniencia con las personas que laboran en las áreas estratégicas de la cadena de valor, en los entrevistados están los cargos de gerente de sucursal, directores, coordinadores, asesores comerciales, agentes de Call Center, personas encargadas de compras y entregas de producto. En resumen, la cantidad de participantes de la población objeto de estudio fueron los siguientes:

Tabla 2. Participantes de la Población

Áreas	Cantidad de Personas
Logística Interna y Externa	5
Operaciones de Riesgo y Crédito	5
Servicio al Cliente	3
Mercadeo y Ventas	8
Total	21

Las personas entrevistadas ejercen cargos en las diferentes líneas de mando que por lo general corresponden a la primera línea de atención al cliente.

3.2.4. Cuestionario

Es una serie de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 217). El cuestionario de este trabajo fue diseñado, con base en la forma como están estructuradas las actividades primarias y de apoyo que integran la cadena de valor, de acuerdo con el concepto tomado en un artículo de investigación (Paravie, Rohvein, Urrutia, Roark, & Ottogalli, 2012).

3.2.5. Actividades Primarias.

Se tomaron las actividades que podrían generar acciones de Responsabilidad Social; por ello se trabajó sobre las cinco las actividades primarias de la cadena: logística interna y externa, operaciones, marketing y ventas y servicio al cliente.

Logística Interna: Movimientos de almacenaje de mercancía (entradas y salidas) que se producen dentro de la empresa. (Bravo, 1995) Esta actividad depende de acciones como: Transporte, almacenaje, inventario y Software.

✓ Logística Externa: Son los movimientos que se producen entre las empresas sus proveedores y sus clientes (Bravo, 1995). Esta variable está sujeta a los siguientes recursos: políticas de compras, proveedores, transporte de mercancía a centros de almacenamiento, tiendas y entrega de producto a cliente final.

✓ Marketing y Ventas: actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes se motiven a comprar el producto o servicio (Fundacion Analuza, 2015). Los recursos que la afectan son: estrategias de mercadeo, administración fuerzas de ventas, publicidad y promociones.

✓ Servicio al Cliente: Las actividades en torno a darle solución a los clientes en cuanto a garantías de producto, solución ante inconsistencias en pagos de cartera, respuesta a diferentes

solicitudes y contacto con clientes de manera permanente. Es decir, todas las actividades conservan mejoran el valor del producto.

✓ Operaciones: Se establecieron los procedimientos que transforman los insumos en un producto final, teniendo en cuenta que Distribuidora RAYCO S.A.S., el 80% de las ventas son a crédito se toma el área de riesgo como el área que transforma una solicitud de crédito en una facturación efectiva de un producto o servicio.

Esta investigación cualitativa descriptiva, está apoyada con fuentes de información primaria y secundaria. En la primaria se gestionó apoyado en entrevistas de profundidades semiestructuradas y secundarias.

Este modelo de investigación goza de confiabilidad ya que a través de ella la población investigada es congruente con la información que las personas suministran en las entrevistas personales. “Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolos hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales escalas clasificatorias” (Quecedo Lecanda & Castaño Garrido, 2015).

Ver: Anexo A 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, y 1.5 de la guía de encuestas en la cadena de valor áreas logística interna y externa, mercadeo y ventas, servicio al cliente y operaciones crediticias.

3.3. Identificar las necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de responsabilidad social empresarial. Se relaciona la metodología de la investigación.

3.3.1. Población.

Metodológicamente, en un trabajo de investigación, se denota a la población como un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la

muestra (Cantoni Rabolini, 2007). La población de estudio se ha definido con la característica principal de ser clientes actuales que posee Distribuidora RAYCO S.A.S

- Unidad de Muestreo: Clientes actuales de Distribuidora RAYCO S.A.S.
- Marco Muestral: El listado de 4.200 clientes que han adquirido los productos a crédito.
- Alcance: Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Tiempo: Marzo de 2016 a Abril de 2019.

3.3.2. Muestra.

“Toda parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible“ (Rodriguez, 1996).

La toma de la muestra se realizó sobre una población de 4.200 clientes tomando un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. El objetivo es identificar variables demográficas como edad, estado civil, ocupación y las principales necesidades de la población, evaluación al interior en el producto o servicio ofertado; que puedan llevar a soportar la creación de una estrategia de Responsabilidad Social y tener una estrategia diferenciadora en el mercado mejorando su posición competitiva.

3.3.3. Tamaño de la muestra.

La muestra que se tomó correspondió a 60 Clientes de un universo de 4.200 clientes activos de Distribuidora RAYCO S.A.S.

3.3.4. Cuestionario.

Ver Anexo B. El instrumento utilizado fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas; pues es el método que más se ajusta para esta investigación de acuerdo a conceptos fueron tomados del libro de investigación (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio,

2014); a través de este medio se logró captar ideas, opiniones, conceptos y experiencias de la muestra de clientes actuales.

Las preguntas fueron algunas abiertas para profundizar y conocer que productos bienes o servicios podrían generar RSE; así como también de escala para conocer su percepción de cliente Rayco. Las variables que se investigaron fueron las siguientes:

- Productos de crédito que genere inclusión o una solución financiera oportuna ante una necesidad prioritaria.
- Productos que además de dar solución a una necesidad específica, benefician de manera directa a la comunidad.
- Áreas de mercado inexploradas que benefician al bienestar de la comunidad.
- Conocer cómo perciben la experiencia como cliente Rayco.

3.4. Proceso de Análisis de Datos.

Los datos de las investigaciones planteadas fueron tomados de la siguiente manera:

3.4.1. Gestión documental

La recolección de información de gestión documental partió de informes que generó la Superintendencia Financiera de Colombia con relación a informes de inclusión financiera, estudios de la demanda de inclusión financiera elaborado por la banca de oportunidades.

En Rayco se tomó información de Datacredito Experian a través de la herramienta Mosaic una herramienta a través de la cual se podrá segmentar a los clientes de acuerdo con variables, demográficas, socioeconómicas y estilo de vida; así como también se tomaron datos del departamento de facturación de las líneas de electrodomésticos que se consideran impactaron favorablemente a la comunidad en prácticas inclusivas de RSE.

3.4.2 Toma de datos cadena de valor.

Se recolecto la información de las áreas de estratégicas de la cadena de valor a partir de las encuestas realizadas a los integrantes de los diferentes de departamentos que hacen parte de las actividades primarias.

3.4.3 Toma de información externa.

Se efectuaron encuestas a clientes actuales de Distribuidora RAYCO ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga quienes colaboraron de manera abierta suministrando la información requerida.

Superadas las anteriores etapas, se procedió a realizar las transcripciones de las entrevistas y tabulación de encuestas para luego proceder a su respectiva interpretación; para finalmente pasar a la estructura del análisis de resultados.

Capítulo 4. Resultados

En este capítulo se soportó sobre 3 investigaciones de las cuales una fue sobre gestión documental apoyado en el archivo de la empresa y documentos de dominio público de la Superintendencia Financiera, identificando si dentro de su desempeño empresarial de Distribuidora RAYCO S.A.S. se diagnostican acciones inclusivas de responsabilidad social implementadas durante el periodo 2010 a 2017, al interior de la empresa identifican oportunidades de inclusión de iniciativas de responsabilidad social empresarial en la cadena de valor sobre las actividades estratégicas de la compañía; finalmente se evidencio en sus clientes actuales de la ciudad de Bucaramanga las necesidades de productos financieros bienes y servicios que generaran acciones de Responsabilidad Social Empresarial, con un impacto positivo sobre su calidad de vida.

4.1. Diagnóstico de acciones de responsabilidad social implementadas durante el periodo 2010 a 2017 en Distribuidora RAYCO S.A.S

Con relación al primer objetivo definido sobre el diagnostico de las acciones de responsabilidad social implementadas durante el periodo 2010 a 2017 en Distribuidora RAYCO S.A.S se realiza la investigación de gestión documental tomando para ello estudios e indicadores de inclusión financiera en la población colombiana y aportes que ha generado Distribuidora RAYCO de Responsabilidad Social en los últimos años; estas acciones que le han generado beneficios a la comunidad urbana y rural y por ende fortalecimiento de la empresa en el mercado.

4.1.1. Consulta de Documentos

Como bien se expuso anteriormente, en esta etapa se tomó el archivo documental para la toma de información, primaria y secundaria. En la que se destacó:

Inclusión Financiera. En este sentido se puede identificar que Distribuidora RAYCO S.A.S. ha sido un facilitador en la comunidad permitiendo la bancarización de sus clientes. En la actualidad el estado colombiano trabaja sobre 4 ejes, que le permitan mejorar la inclusión financiera, el cual registra un indicador del 76,4% en la población adulta con algún producto financiero activo o cancelado. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

“Para el caso colombiano, el Gobierno priorizó cuatro aspectos dentro de la estrategia:

- a) Elevar el uso de productos y servicios financieros formales y las transacciones electrónicas.
- b) Profundizar la inclusión financiera (acceso y uso) de la población rural.
- c) Desarrollar esquemas alternativos de financiamiento a pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- d) Desarrollar y poner en marcha la Estrategia Nacional de Educación Económica y Financiera (EEF)” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016, pág. 17)

El documento del reporte de inclusión financiera 2016 reconoce como la mayor dificultad de inclusión financiera se da en el sector rural, originado por el déficit de la infraestructura financiera y económica en este sector del país; y es ahí donde Distribuidora RAYCO S.A.S. posee una de sus mayores fortalezas crediticias aportando significativamente en este objetivo social, para ello cuenta con tres (3) líneas de crédito definidas así: Crédito Personal, Libranza e Institucional.

De acuerdo con el último estudio realizado sobre inclusión financiera (Banca de las Oportunidades, 2017) se tomó información en la que se identifica el perfil de la persona de acuerdo con el acceso uso y las diferentes variables sociodemográficas. De lo cual se resaltan los siguientes resultados:

Tabla 3. *Porcentaje de adultos con Crédito, por destino de crédito y por tipo de oferente*

	Consumo	Inversión	Educación	Vivienda	Vehículo	Total
ONG	25,3%	74,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Crédito de Almacén	63,1%	23,0%	0,3%	4,9%	8,7%	100,0%
Caja de Compensación Fondo de Empleados	51,3%	28,6%	20,1%	0,0%	0,0%	100,0%
Empresa de Servicios Públicos	92,8%	0,0%	0,0%	7,2%	0,0%	100,0%
Vendedor de Insumos	17,4%	82,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Estudio de Demanda de Inclusión Financiera segunda toma 2017

Destino del Crédito por tipo de oferente Informal básicamente los correspondientes a ONG son utilizados en los proyectos de emprendimiento y microempresariales y los de vendedor de insumos hace referencia básicamente al crédito que les dan los proveedores a los tenderos. Los demás son para consumo.

Tabla 4..*Destino del Crédito por tipo de oferente (Informal)*

	Consumo	Inversión	Educación	Vivienda	Vehículo	Total
Familia, amigos y vecinos	72,4%	14,3%	8,9%	0,0%	4,4%	100,0%
Flador/tendero	94,5%	5,4%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Cadena de amigos	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Casa de empeño	98,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Prestamista (Gota a gota)	82,0%	10,6%	3,5%	3,6%	0,3%	100,0%

Fuente Estudio de Demanda de Inclusión Financiera segunda toma 2017

En la tabla 4 se identifica que el credito que se gestiona por oferente son basicamente para consumo, quiza en su gran mayoria para dar solución ante la inmeditez de una necesidad.

En pro del bienestar de la comunidad se hace necesario desarrollar los mayores esfuerzos por sacar a la comunidad de oferentes crediticios como los prestamistas (Gota a Gota) quienes ejercen la función con tasas de interés mensual que superan el 10% MV tal como lo informa el artículo digale no al gota gota emitido por Asobancaria (Asobancaria, 2018) y casas de empeño quienes les toman a las personas sus activos que bien pueden ser electrodomesticos, joyas_entre otros; a cambio de un préstamo a corto plazo con tasas de interés similares a las anteriormente mencionadas, lo que implica que son generadores de una mayor desigualdad y pobreza en la población.

Tabla 5. Porcentaje de Adultos con acceso a crédito por género, edad, nivel educativo, ingresos, ocupación y nivel de ruralidad

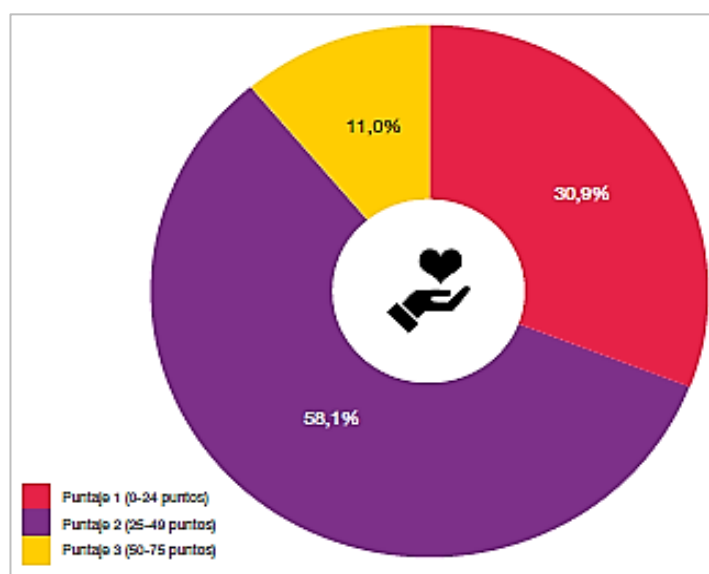
Variable / categorías		Formal Financiero	Formal No Financiero	Solo Informal	Sin acceso
Género	Hombres	30,2%	4,5%	7,2%	58,1%
	Mujeres	21,4%	6,0%	9,1%	63,5%
Edad	18 - 25	24,2%	7,5%	9,1%	59,2%
	26 - 35	23,7%	6,5%	9,6%	60,2%
	36 - 45	26,2%	6,6%	8,3%	58,9%
	46 - 55	28,3%	4,7%	10,0%	57,0%
	Más de 55	26,0%	2,1%	4,9%	67,0%
Nivel educativo	Primaria o secundaria Incompleta	23,6%	4,1%	8,4%	63,9%
	Secundaria completa	20,5%	6,0%	9,7%	63,8%
	Tecnológico - universitario	31,6%	5,7%	6,7%	56,0%
Nivel de ingresos	inferior a \$360.000	21,0%	0,0%	11,0%	68,0%
	Entre \$360.001 - \$720.000	17,8%	5,4%	13,6%	63,2%
	Entre \$720.001 - \$1.200.000	23,8%	7,6%	9,3%	59,3%
	Entre \$1.200.001 - \$2.500.000	24,7%	8,7%	4,9%	61,7%
	Más de \$2.500.000	36,2%	3,9%	6,8%	53,1%
	No sabe	31,4%	2,0%	5,4%	60,3%
Nivel de ruralidad	Ciudades y aglomeraciones	25,1%	5,8%	8,6%	60,5%
	Municipios Intermedios	25,0%	4,1%	4,0%	66,1%
	Municipios rurales	32,0%	1,4%	11,4%	55,2%
	Municipios rurales dispersos	20,7%	3,0%	1,4%	74,9%
Ocupación	Independiente	25,3%	6,8%	9,0%	58,9%
	Asestado	30,0%	5,5%	8,9%	55,6%
	Buscando trabajo	19,7%	6,8%	13,1%	60,4%
	Estudiando	30,9%	2,8%	4,3%	62,0%
	Oficios del hogar	23,0%	4,5%	7,2%	65,3%
	Pensionado	44,6%	4,6%	1,0%	48,9%

Fuente: Estudio de Demanda de Inclusión Financiera segunda toma 2017

En la tabla 5 se puede visualizar la relación de directa con el acceso al proveedor del crédito y las variables como Género, Edad, Grado de Escolaridad, Ingresos, Ubicación Geográfica y Ocupación.

La inclusión y tenencia de productos financieros tiene una relación directa, con calidad de vida y bienestar de los hogares. La calidad de vida se mide mediante el índice de calificación de la pobreza donde se identifica con la tenencia de bienes y características del hogar. El indicador va de 0 a 75, siendo 75 el puntaje de los hogares con menor incidencia de la pobreza. (Banca de las Oportunidades, 2017).

Figura 17. Distribución de los Hogares Según Bienestar



Fuente: Estudio de Demanda de Inclusión Financiera segunda toma 2017

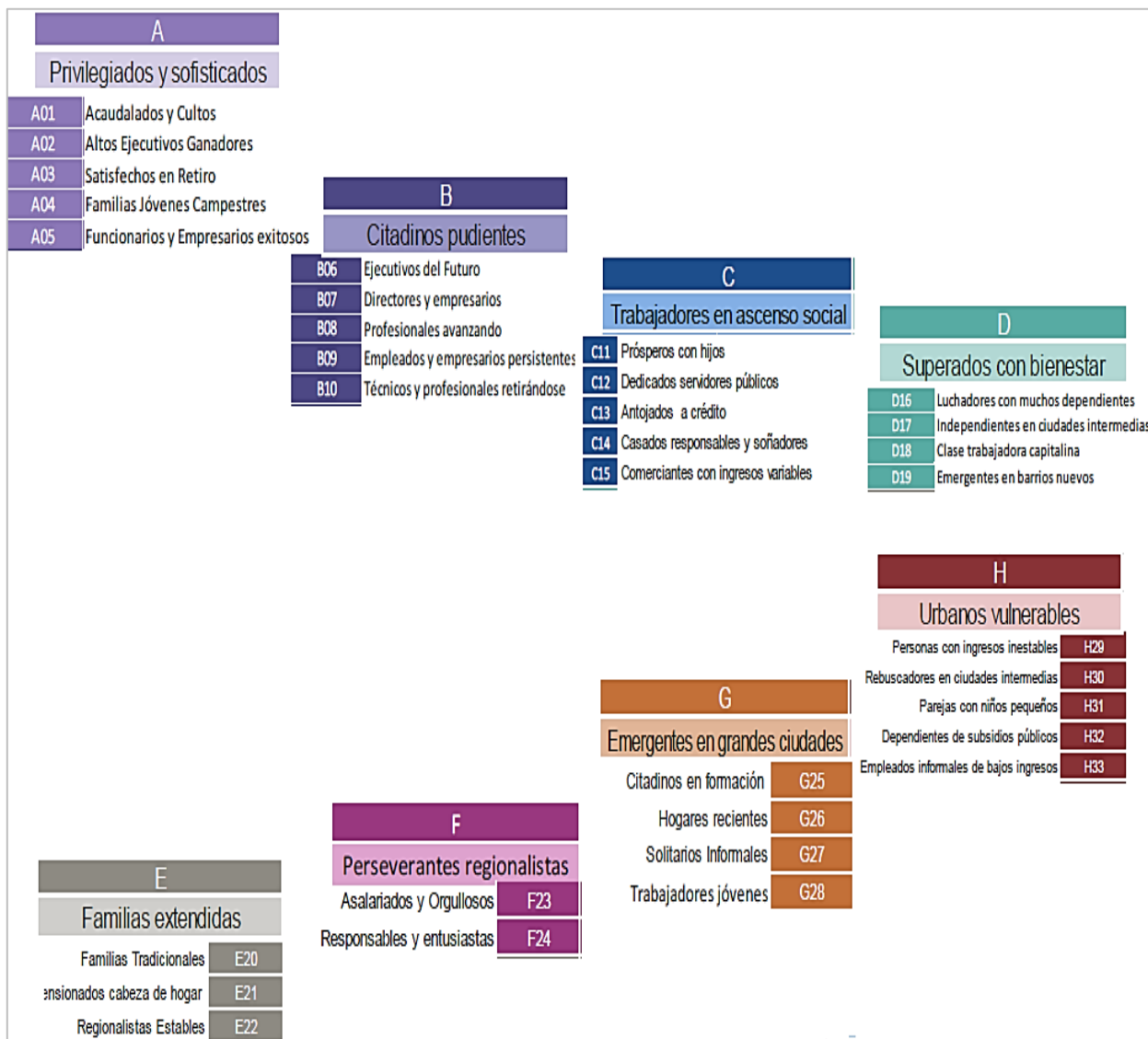
De acuerdo con la investigación de la Banca de Oportunidades la participación de los hogares objetos del estudio arroja los siguientes resultados: 30,9% de los hogares encuestados tiene un índice de bienestar menor a 25 puntos, el 58,1% un indicador entre 25 y 49 puntos y el 11,0% un indicador entre 50 y 75 puntos.

4.1.2. Perfilamiento Clientes Distribuidora RAYCO S.A.S.

Este perfilamiento de riesgo, se tomó sobre un universo de 209.831 clientes inactivos, información suministrada por Datacredito Expirian, entidad privada que dispone de las bases de datos donde las entidades del sector financiero y el real registran las operaciones del comportamiento crediticio de las personas naturales y jurídicas del país, por convenios

establecidos, RAYCO consulta el historial crediticio de las personas, que están en proceso de solicitud de crédito; una vez ellos se vuelven clientes RAYCO genera reporte periódico del comportamiento durante la vida de crédito de cada uno de ellos. El perfil se tomó sobre 8 Grupos y 33 tipos los cuales se describen así: (Datacrédito Experian, 2017)

Figura 18. Perfilamiento Clientes Distribuidora RAYCO S.A.S.



Fuente: Datacredito Experian.

Figura 19. Distribución de clientes por perfil

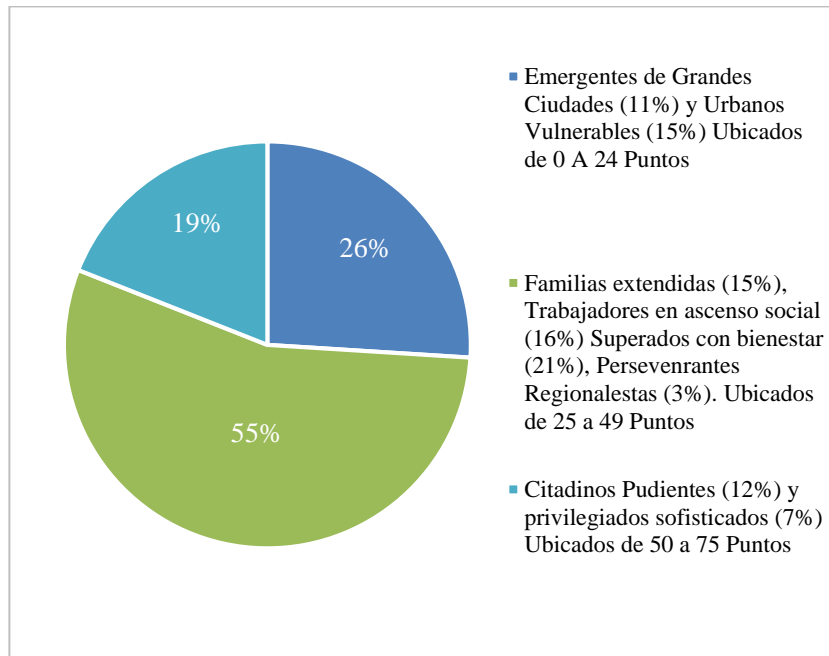
		Total Cliente	%
A	Privilegiados y Sofisticados	14.117	7%
B	Ciudadinos pudientes	26.200	12%
C	Trabajadores en ascenso social	33.932	16%
D	Superados con bienestar	43.045	21%
E	Familias Extendidas	31.517	15%
F	Perseverantes regionalistas	5.670	3%
G	Emergentes en Grandes Ciudades	23.408	11%
H	Urbanos Vulnerables	31.941	15%
Total		209.831	100%

Fuente: Datacredito Experian (Mosaic Herramienta para la Segmentación de la población Colombiana)

De acuerdo al perfilamiento y sobre un universo de 209.831 de clientes inactivos (Datacrédito Experian, 2017, pág. 14) se apreció que Distribuidora RAYCO S.A.S. registra:

- ✓ Entre los 0 y 24 Puntos (población de mayor vulnerabilidad) el 26% de sus clientes distribuidos de la siguiente forma: emergentes de grandes ciudades (11%) y urbanos vulnerables (15%).
- ✓ Entre los 25 y 49 puntos se identifican segmentos como familias extendidas (15%), Trabajadores en ascenso social (16%) Superados con bienestar (21%), perseverantes regionalistas (3%), es decir el 55% de la población.
- ✓ Entre los 50 y 75 puntos se ubican: Ciudadinos pudientes (12%) y privilegiados sofisticados (7%) para un total del 19%. Llegando al total del 100%. Lo que conlleva a generar el siguiente gráfico resumen:

Figura 20. Resumen Clientes Inactivos Rayco



Fuente: Datacredito Experian.

El total de clientes activos de Distribuidora RAYCO S.A.S. suman 117.644 personas que están ubicados en los diferentes lugares de Colombia, algunos en pequeños municipios y sectores rurales. Motivo por el cual se tomaron en la segmentación solo aquellos que son de fácil ubicación, lo que conlleva a que el perfilamiento de 42.626 clientes; los restantes principalmente por su ubicación geográfica no fueron tenidos en cuenta el total de los clientes. Tal como se pueden evidenciar en las siguientes tablas de datos:

Figura 21. Clientes de Distribuidora RAYCO S.A.S

Base entregada cliente	117.644		
Duplicados	-		
Inconsistencias	461		
Sin Datos de Ubicación	6.250		
Base lista para Procesar	110.933	100%	
Direcciones Rurales	4.430	4%	
Direcciones Laborales	4.794	4%	
No Corresponden a las 35 Ciudades	45.989	41%	
Base Cumple Requisitos Mosaic	55.720	50%	100%
Direcciones Inconsistentes	1.392	1%	2%
Registros Finales a Procesar	54.328	49%	98%
Direcciones No encontradas	11.702	11%	21%
Total Registros con Calificación Mosaic	42.626	38%	77%

Fuente: Datacredito Experian.

El perfilamiento de los clientes actuales objetos del presente estudio fueron distribuidos así:

Figura 22. Perfil Clientes de Distribuidora RAYCO S.A.S

		Total Cliente	%
A	Privilegiados y Sofisticados	1.470	3%
B	Ciudadinos pudientes	3.557	8%
C	Trabajadores en ascenso social	6.521	15%
D	Superados con bienestar	11.029	26%
E	Familias Extendidas	5.937	14%
F	Perseverantes regionalistas	751	2%
G	Emergentes en Grandes Ciudades	3.311	8%
H	Urbanos Vulnerables	10.050	24%
	Total	42.626	100%

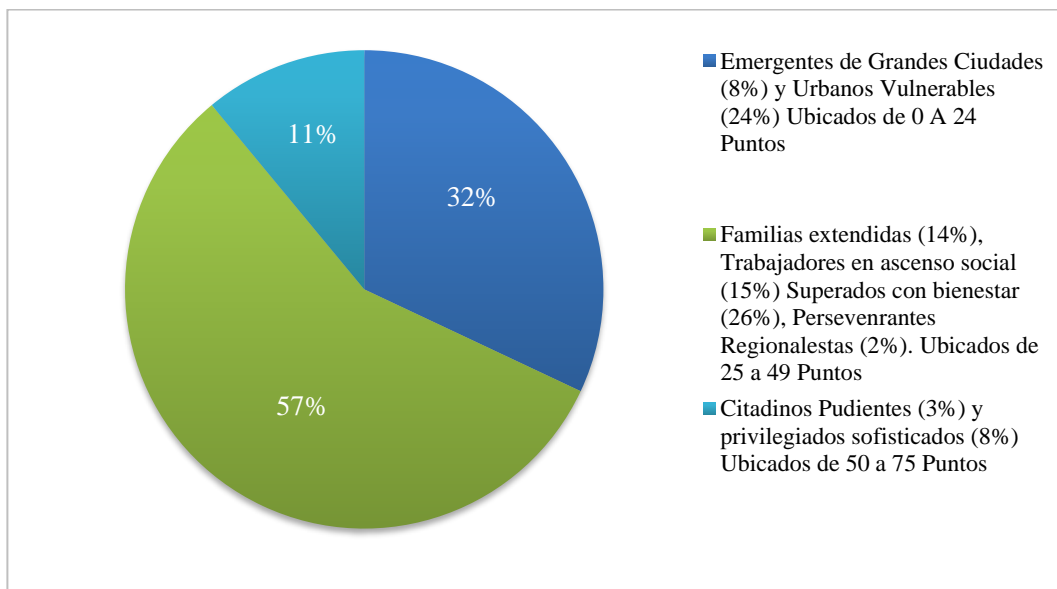
Fuente: Datacredito Experian.

Tomando el perfilamiento de los 42.626 de clientes activos que se lograrón visualizar (Datacrédito Experian, 2017, pág. 14) se apreció que Distribuidora RAYCO S.A.S. presenta el 32% de sus clientes sobre la población de mayor vulnerabilidad los cuales estan definidos asi:

- Rangos de 0 a 24 puntos que es la población que mayor vulnerabilidad. Emergentes de Grandes Ciudades (8%) y Urbanos vulnerables (24%), lo que equivale al 32%.

- Entre los 25 y 49 puntos se identifican segmentos como familias extendidas (14%), trabajadores en ascenso social (15%) superados con bienestar (26%), Perseverantes Regionalestas (2%), es decir el 57% de la población.
- Entre los 50 y 75 puntos se ubican:, ciudadanos pudientes (8%) y privilegiados sofisticados (3%) para un total del 11%. Llegando al total del 100%

Figura 23. Resumen Clientes Actuales



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede concluir de los clientes actuales que se lograrón visualizar (39%) equivalente a 42.626) en Distribuidora RAYCO S.A.S. presentan una composición similar a los segmentos que se determinaron en el estudio de Demanda de Inclusion Finaciera (Banca de las Oportunidades, 2017, pág. 105). En los clientes cancelados su comportamiento en puntaje es superior a los actuales identificados en el estudio nacional de inclusión financiera. Lo que conlleva a identificar a RAYCO como un vehiculo que ayuda a llevar población a mejores condiciones sociales y economicas. Tal como se aprecia en las siguientes tablas y grafica.

Tabla 6. Población Colombiana

Poblacion Colombiana	Índice de bienestar < 25 Puntos	25 y 49 Puntos	50 y 75 Puntos
Distribuidora RAYCO S.A.S. (Clientes Inactivos 209.831)	26%	55%	19%
Diferencia con la Poblacion en General Colombiana	30,9%	58,1%	11%
Distribuidora RAYCO S.A.S. (Clientes Activos 42.626 Viables)	(-4,9%)	(-3,1%)	+8%
Distribuidora RAYCO S.A.S. (Clientes Activos 42.626 Viables)	32%	57%	11%
Distribuidora RAYCO S.A.S. (Clientes Inactivos 209.831)	1,9%	-1,1%	0%

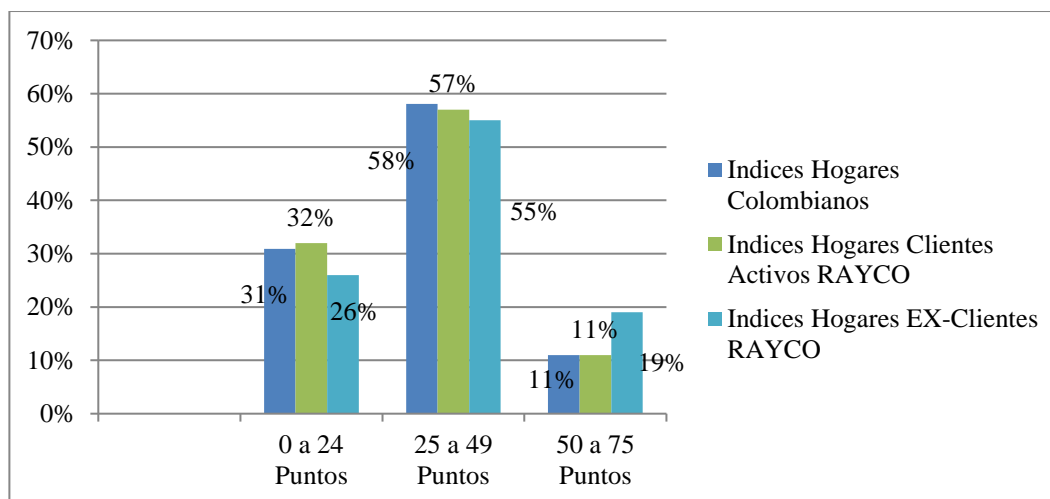
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7. Resumen

Índices de Pobreza	Índices Hogares Colombianos	Índices Hogares Clientes Activos RAYCO	Índices Hogares EX-Clientes RAYCO
0 a 24 Puntos	31%	32%	26%
25 a 49 Puntos	58%	57%	55%
50 a 75 Puntos	11%	11%	19%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 24. Índices de Pobreza Clientes Rayco S.A.S



Fuente: Elaboración Propia.

Con los clientes inactivos se identifica porcentajes en los que un 4,9% de los clientes de Distribuidora RAYCO S.A.S. ya no se registran en la primera escala de pobreza, tampoco el 3,1% al segundo nivel y se presenta un 9% superior en el límite superior. Identificándose un impacto positivo con esta población.

Con los clientes activos en porcentajes se cuenta con 1,9% de clientes mayor al establecido nacional en la escala de mayor vulnerabilidad, el 1,1% menos del nivel medio y una población igual a establecida a la nacional (11%) con una variación del 0%. Se espera que como en el caso anterior estos clientes transiten en el tiempo a límites superiores a los registrados actualmente.

El 61% de los clientes de Distribuidora RAYCO S.A.S. equivalente a 61.030 no se lograron visualizar por su ubicación, bien sea en el área rural, pequeñas poblaciones e inconsistencias de direcciones; lugares donde la inclusión al sistema financiero o sector real se dificulta y por ende la superación de estas comunidades. Es ahí donde mayores aportes se realizan al mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones específicas y que estas sean tenidas en cuenta por la banca o el comercio formal e ir impulsando su desarrollo que los lleve a un mejor bienestar social.

Después de este análisis se puede establecer que aquí se registra una aplicación de RSE al servir Distribuidora RAYCO S.A.S. como un motor de apoyo en la inclusión financiera con clientes que quizá no son visibles ante el sistema financiero y el sector real.

Siguiendo con el eje de reconcebir productos y mercados se destacan:

EPSA enciende tu Ahorro (Programa Ambiental).

Este programa inicia con norma legal emitido por el Ministerio de Minas y Energía en la que se dictan medidas tendientes al uso racional y eficiente de la energía eléctrica (Ministerio de Minas y Energía, 2008) situación lo que origina una alianza con la Electrificadora del Pacífico EPSA (Electrificadora del Pacífico E.S.P., 2012), registrando ventas de 30.602 kits de 5 bombillas

Ahorradoras (Distribuidora RAYCO S.A.S. & Electrificadora del Pacifico E.S.P., 2012) que son las que se estima consume un hogar de los estratos 1 y 2 para un total de 153.010 unidades; la comercialización se realizó en los municipios del Valle del Cauca con excepción de Cali, Yumbo, Cartago y Jamundi municipios que no cubre esta electrificadora (EPSA). El recaudo de la cartera generada de esta colocación se realizo a través de la factura del servicio de energia.

“Los bombillos ahorradores se venden a los clientes de EPSA en kits de 5 unidades: 3 de 20 W y 2 de 25 W, a través de visitas puerta a puerta y en los almacenes de Rayco ubicados en Buga, Palmira, Zarzal, Sevilla y Buenaventura. Cada kit tiene un descuento en su precio si el cliente entrega los cinco bombillos incandescentes que reemplazará, y puede cancelarlos a través de la factura mensual de energía con financiación de 1 a 12 meses, según su preferencia. Este programa está complementado con el manejo de residuos, a través del cual las personas pueden depositar sus bombillos incandescentes o fluorescentes en un recipiente ubicado en las oficinas comerciales en donde son recogidos para su disposición final.” (Informe de Sostenibilidad EPSA, pág. 40)

Como se evidencia este es un mercado que relativamente era de poca importancia para el sector real y comercial, identificándose una oportunidad de negocios; además de apoyo para inicio de la vida crediticia para muchos de estos clientes; pues el acceder a un crédito de este valor implico que se masificara el producto financiado a bajo riesgo para la compañía y así también contribuyo de manera efectiva al medio ambiente al generar el recambio de 153.010 bombillas incandescentes que afectaban negativamente al calentamiento global y la economía del hogar al generarse un menor consumo de energía y por ende un menor valor en la factura del servicio de energía.

Figura 25. Producto Enciende tu Ahorro



Fuente: Distribuidora Rayco S.A.S.

Cifras finales obtenidas de la venta de este producto se relacionan en la Tabla 8.

Tabla 8. Resultado de Campaña

<i>Indicador</i>	<i>Unidades</i>
Ventas Bombillas	30.602
Presupuesto	30.400
Cumplimiento	101%

Fuente Departamento Comercial Distribuidora RAYCO

Estos 30.602 kit de bombillas equivalen 153.010 bombillas. En este programa se logró un impacto triple los cuales se resumen así:

El kit estaba diseñado como dotación para una casa estrato 2 el cual usa 5 bombillas (2 habitaciones, 1 Sala Comedor, 1 Cocina y 1 Área Externo) para los baños no aplicaba por la vulnerabilidad del que se presenta en el encendido y apagado en cortos espacios de tiempo; según explicaciones de uno de los asesores. El recambio en la dotación se veía reflejada en el pago del servicio de energía del hogar, pues, aunque cancelara mensualmente la cuota del pago de los bombillos el ahorro en el pago de la factura era superior. Generándose un beneficio económico en el hogar.

La eliminación de los bombillos incandescente ayudaba a mitigar el calentamiento global dado que parte de la energía la expone al medio ambiente como energía calórica.

La venta se generaba de manera masiva a crédito con el único requisito de ser usuario de la Empresa de Energía del Pacifico; la única herramienta que se tendría para persuadir el cobro era los reportes a centrales de riesgo, lo que implico que una gran cantidad de personas iniciara su vida crediticia.

Bajo los tres (3) escenarios manifestados anteriormente se puede indicar que hay una clara acción de RSE, al llegar a un mercado en el que había una necesidad latente con beneficio directo a la comunidad y no se había cubierto, hay un claro impacto de protección al medio ambiente al realizar acciones para mitigar el calentamiento global y finalmente un gran número de personas se beneficiaron al iniciar su vida crediticia es decir se generó también inclusión financiera. Bajo esos 3 aspectos se puede aseverar que si se generaron acciones de RSE en el programa en mención.

Crédito Acolchonadito. Este es un crédito que esta orientado a las amas de casa y fue diseñado para alcanzar el mercado de las mujeres que no tenían posibilidades de demostrar ingresos y cuyo unico historial de pago demostrable era el pago del servicio de los servicios publicos (agua o energía) facturas que fueron utilizadas como vehiculo de cobro al cliente; lo que se pretendio fue que con lo que ellas logran ahorrar de los excedentes del mercado de la canasta familiar pudiesen acceder a un producto de primera necesidad o activo productivo.

El adecuado uso de una maquina de lavado implica una optimización en el consumo de agua y por ende protección al medio ambiente; además de disminución en el valor del pago de las facturas de este servicio, generándose un ahorro económico en el hogar.

El producto comercializado fue una lavadora de 24 libras de excelente calidad, las ventas realizadas por este programa ascendieron a 2.525 unidades según información suministrada por los departamentos de Compras, Mercadeo y Ventas de Distribuidora RAYCO S.A.S.

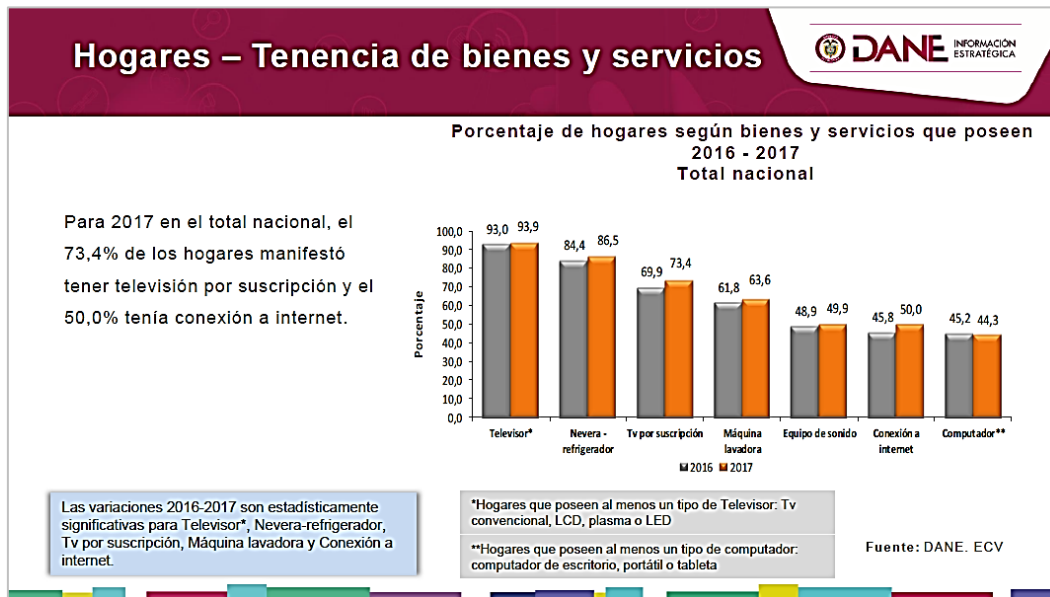
Este electrodomestico es considerado como de gran aprecio en el hogar; pues es uno de los que mayor eficiencia y equidad de genero logra en el hogar, al desarrollar la tarea del lavado cualquier miembro de la familia. (Peña, Cardenas, Ñopo, Castañeda, Muños, & Uribe Camila, 2013, pág. 48 y 49)

La lavadora de ropa tiene la virtud de democratizar las labores de casa; pues ahora parte de la responsabilidad del lavado recayo en los hombres cabeza de hogar quienes a bien desempeñan esta tarea en el hogar o cualquier miembro de la familia en edad de escolar, generando mayores espacios para las amas de casa quienes han logrado salir de la rutina de lavanderas y ahora lograr obtener trabajos complementarios remunerados. En otros casos estudiar mejorando su nivel de educación; así como también de disponer de mayores espacios para compartir con sus hijos e impartir una mejor educación en ellos. (Peña, 2015) evitando que muchos de estos menores caigan en los problemas sociales que viven en los sectores donde normalmente habitan.

En la actualidad el 36,4% de los hogares colombianos no poseen este electrodoméstico de acuerdo a la encuesta nacional de calidad de vida 20176 (DANE, 2018, pág. 28) donde se identifica una necesidad sentida en los hogares de mayor vulnerabilidad principalmente en el area rural.

Como se puede apreciar en la figura 26 de la encuesta Calidad de Vida 2017 la tenencia de este bien representa los siguientes resultados en Colombia:

Figura 26. Tendencia de Bienes y Servicios



Fuente DANE ECV 2017.

Por lo expuesto anteriormente se considera que el programa de crédito acolchonadito generó acciones de RSE bajo los siguientes argumentos:

- Ambiental en la disminución del consumo de agua evitando su desperdicio.
- Social al aminorar las labores operativas diarias en el hogar y disponer de un mayor tiempo para ellas o sus hijos; además de evitar problemas biológicos como daños en el túnel carpiano y por su posición corporal durante el lavado manual en la columna vertebral.
- Económico porque muchas de ellas fueron incluidas en el sistema financiero, lo que les permite con mayor facilidad el acceder a créditos bien sea en el sector real o financiero.

De acuerdo con lo anterior se pudo apreciar que bajo estos tres (3) escenarios se generó acciones de RSE, pero al no estar integrados dos (2) de estos (Crédito acolchonadito y Enciende Tu Ahorro) dentro de la estrategia de la empresarial de RAYCO no se le dio la continuidad necesaria para convertirse en una fortaleza de la empresa en el mercado.

Tabla 9. Acciones de RSE

ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		
AMBIENTAL	FINANCIERO	SOCIAL
Programa de de recambio de 153.000 bombillas incandescentes por ahorradoras.	Generar inclusión financiera a familias que estan en niveles de vulnerabilidad	Programa Crédito Acolchonadito en la colocación de 2.525 lavadoras para amas de casa

Fuente: Elaboración Propia.

4.2. Analizar integralmente los componentes de la cadena de valor de Distribuidora RAYCO S.A.S. que conlleven oportunidades de inclusión de acciones de responsabilidad social empresarial.

4.2.1. Sistema de recopilación de información

Mediante un cuestionario se evaluó directamente las actividades estratégicas de la cadena de valor para ello se tuvieron en cuenta cada una de las actividades estratégicas las cuales están definidas así Figura 27: Mercadeo y Ventas, Logística Interna y Externa, Actividades de Servicio al Cliente y Operaciones de Área de Crédito. El objetivo fue identificar posibles mejoras que conlleven a generar ventajas competitivas en las diferentes áreas. Se relaciona la investigación:

Figura 27. Actividades Primarias y Actividades de Soporte



Fuente: Elaboración Propia.

Logística Interna y Externa. Se aplicó el cuestionario anexo A 1.1 en la primera pregunta se identificaron los cargos que desempeñan cada uno de los encuestados los cuales se especifican a continuación:

Director y auxiliar de logística, jefe de centro de almacenamiento, conductor y coordinador de precios.

En la segunda pregunta se pidió el orden de importancia de las actividades de que se desempeñan, en su labor de logística externa para ello se pidió conocer el orden de importancia de cómo perciben las actividades asociadas a su área, para ello se formuló la siguiente pregunta “En las actividades clave de logística externa e interna se identifican las siguientes acciones. Por favor establezca el orden de importancia según su percepción”.

1. Negociación con Proveedores.
2. Programación recepción de producto
3. Codificación de nuevos productos

- 4. Tiempos de Provisionamiento
- 5. Notas Crédito de Producto
- 6. Logística Inversa (Devoluciones)

De las actividades de logística externa fue catalogado como común denominador en los diferentes cargos de esta área, la negociación con proveedores como la más importante.

Figura 28. Negociación con Proveedores



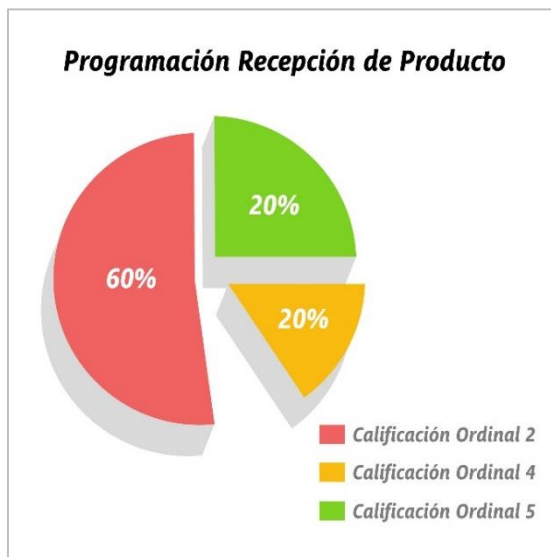
Fuente: Elaboración Propia.

La negociación con proveedores básicamente está definida sobre la planeación de la compra y las estrategias para maximizar los beneficios que se puedan lograr en el proceso de negociación.

En el segundo orden de importancia con un 60% se encuentra la programación en la recepción de producto.

Figura 29. Programación Recepción del Producto

1. Negociación con proveedores
2. Programación recepción de producto
3. Codificación de nuevos productos
4. Tiempos de provisionamiento
5. Notas crédito de producto
6. Logística inversa (devoluciones)



Fuente: Elaboración Propia.

En este proceso se valida que el producto recepcionado, coincida con las condiciones de la orden de compra y venga en embalajes y empaques originales; además de manifiestos de aduana en caso de ser mercancía importada.

En tercer orden de importancia se ubicó el ingreso y codificación de nuevos productos en el portafolio.

Figura 30. Codificación de Nuevos Productos

1. Negociación con proveedores
2. Programación recepción de producto
3. Codificación de nuevos productos
4. Tiempos de provisionamiento
5. Notas crédito de producto
6. Logística inversa (devoluciones)



Fuente: Elaboración Propia.

En la codificación se estableció el procedimiento a seguir en cuanto a las características del producto y la descripción física del producto.

En cuarto lugar, el 40% definió los tiempos de provisionamiento

Figura 31. Tiempos de Provisionamiento

1. Negociación con proveedores
2. Programación recepción de producto
3. Codificación de nuevos productos
4. Tiempos de provisionamiento
5. Notas crédito de producto
6. Logística inversa (devoluciones)

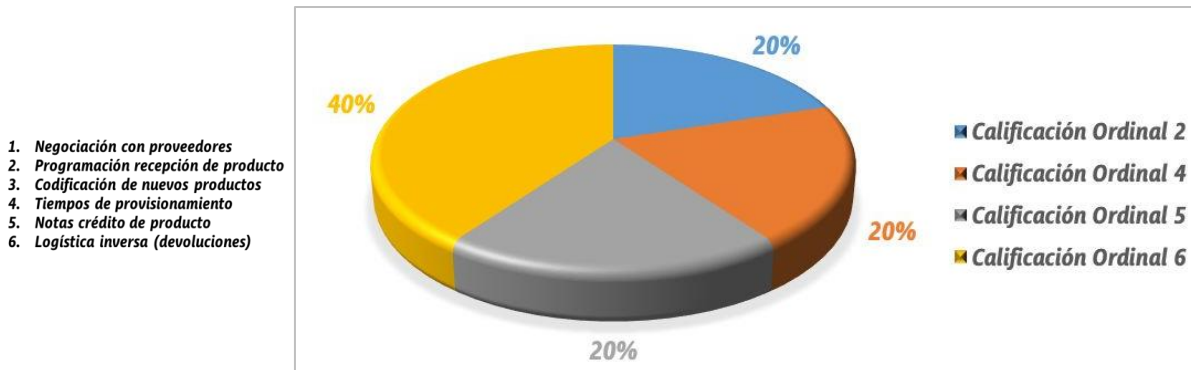


Fuente: Elaboración Propia.

Se establecieron los procedimientos para lograr optimizar la colocación de producto en centros de almacenamiento y tiendas.

En quinto lugar, con un 40% están las actividades de logística inversa (devoluciones)

Figura 32. Logística Inversa

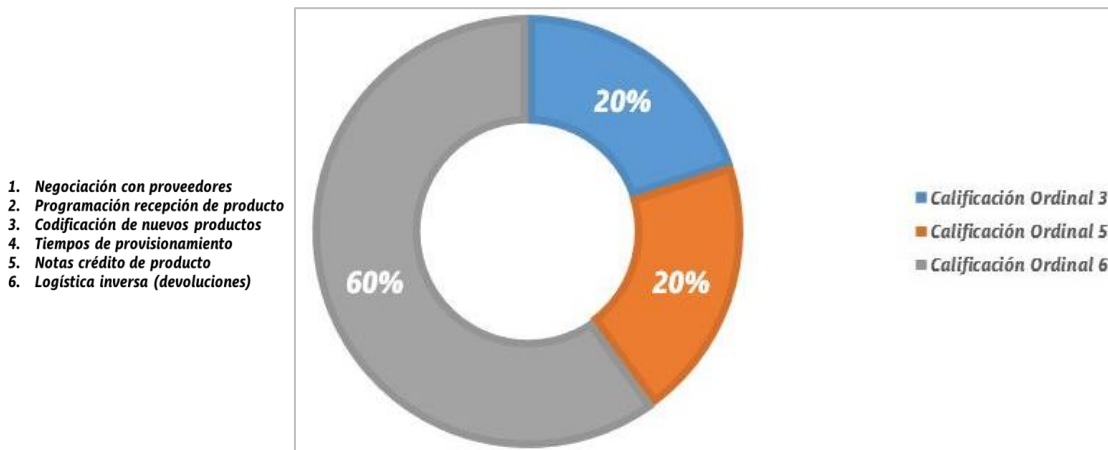


Fuente: Elaboración Propia.

Se hace referencia a las devoluciones de producto básicamente por no cumplir con las indicaciones dadas en la orden de compra o el producto presentar averías.

En la Sexta categoría con el 60% están las notas crédito de producto (devoluciones).

Figura 33. Notas Crédito de Producto



Fuente: Elaboración Propia.

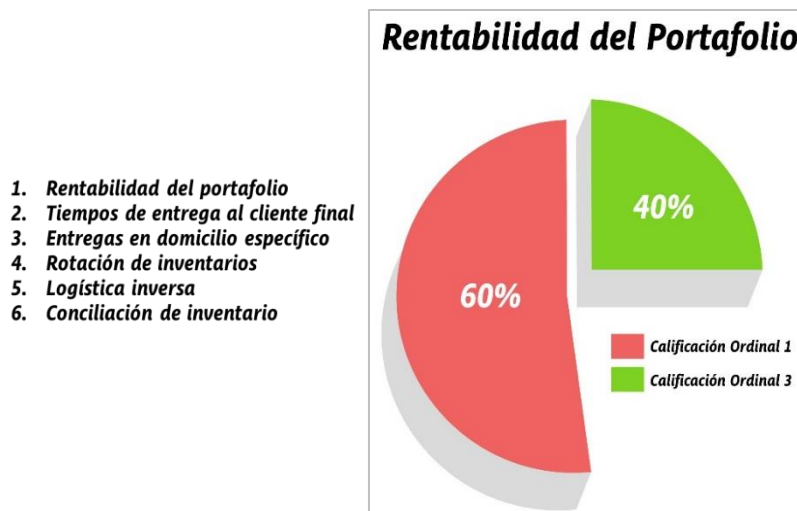
Este proceso se complementa con el anterior en el que el proveedor emite un documento como soporte de que ha aceptado la devolución del respectivo producto valor que será descontado de la facturación.

En la logística interna al igual que en el caso anterior se identificaron los siguientes ítems determinando el grado de importancia, el cual arrojó el siguiente resultado en su orden:

1. Rentabilidad del portafolio
2. Tiempos de entrega al cliente final
3. Entregas en domicilio específico
4. Rotación de Inventarios
5. Logística Inversa
6. Conciliación de Inventario

De las actividades de logística interna con el 60% fue catalogada por los encuestados como la de mayor importancia la rentabilidad del portafolio.

Figura 34. Rentabilidad del Portafolio



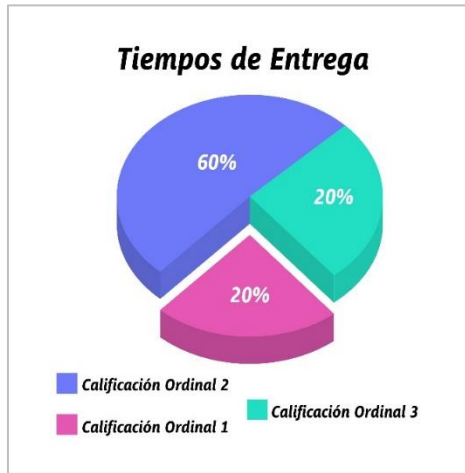
Fuente: Elaboración Propia.

Este indicador es en la que se soporta la variable precios, es donde se establece los beneficios económicos que arroja la venta de producto.

En segundo orden se identifica de tiempos de entrega al cliente final al igual que en el caso anterior con un 60%.

Figura 35. Tiempos de Entrega

1. Rentabilidad del portafolio
2. Tiempos de entrega al cliente final
3. Entregas en domicilio específico
4. Rotación de inventarios
5. Logística inversa
6. Conciliación de inventario



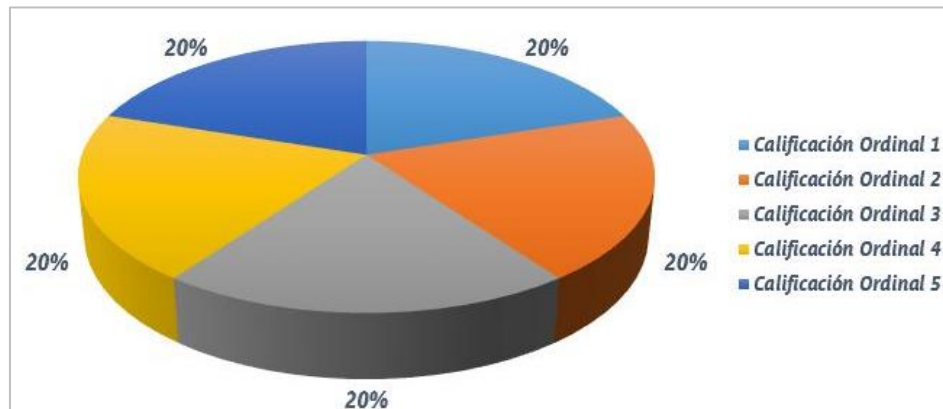
Fuente: Elaboración Propia.

La entrega en los tiempos prometidos al cliente es un factor para la satisfacción del cliente final.

El tercer lugar esta sobre las entregas en el domicilio o un lugar específico que el cliente determine, se tomó este orden debido a la igualdad en los pesos de las respuestas.

Figura 36. Entregas a Domicilio Especifico

1. Rentabilidad del portafolio
2. Tiempos de entrega al cliente final
3. Entregas en domicilio específico
4. Rotación de inventarios
5. Logística inversa
6. Conciliación de inventario



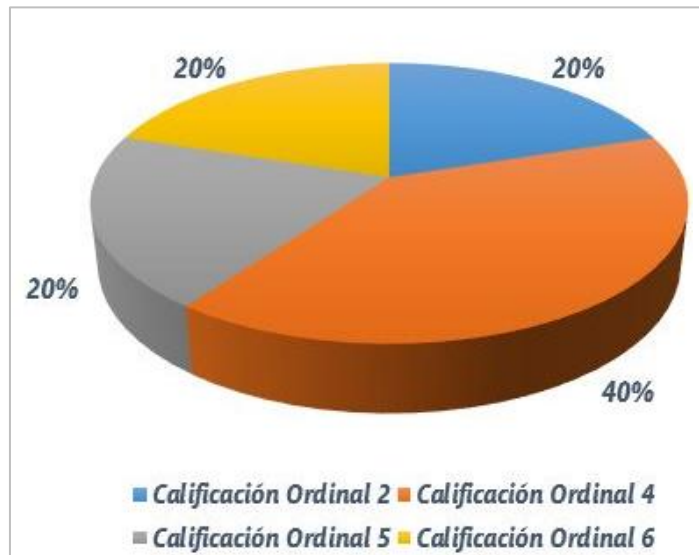
Fuente: Elaboración Propia.

Las entregas en el sitio específico sobre todo en áreas rurales generan una mayor satisfacción en los clientes.

En cuarto lugar, está la rotación de inventarios con un 40% de participación de esta posición.

Figura 37. Rotación de Inventarios

1. Rentabilidad del portafolio
2. Tiempos de entrega al cliente final
3. Entregas en domicilio específico
4. Rotación de inventarios
5. Logística inversa
6. Conciliación de inventario



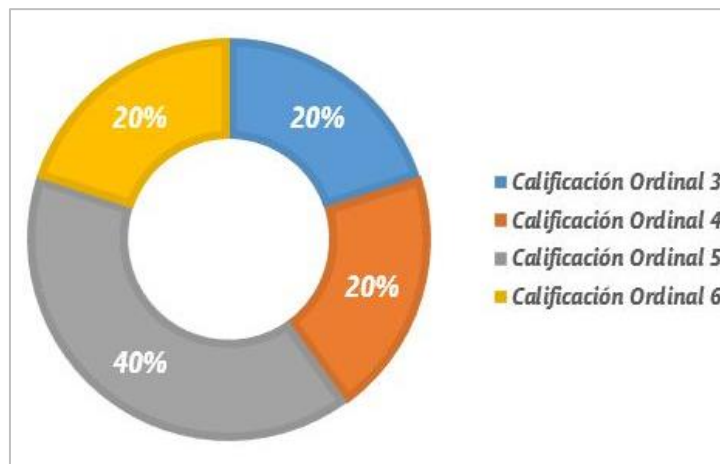
Fuente: Elaboración Propia.

Este ítem es vital para cumplir con los indicadores propuestos por la organización para evitar tener producto de baja comercialización que podría llegar a generar pérdidas.

En la quinta posición esta la logística inversa o devolución física de productos con un 40% participación.

Figura 38. Logística Inversa

1. Rentabilidad del portafolio
2. Tiempos de entrega al cliente final
3. Entregas en domicilio específico
4. Rotación de inventarios
5. Logística inversa
6. Conciliación de inventario



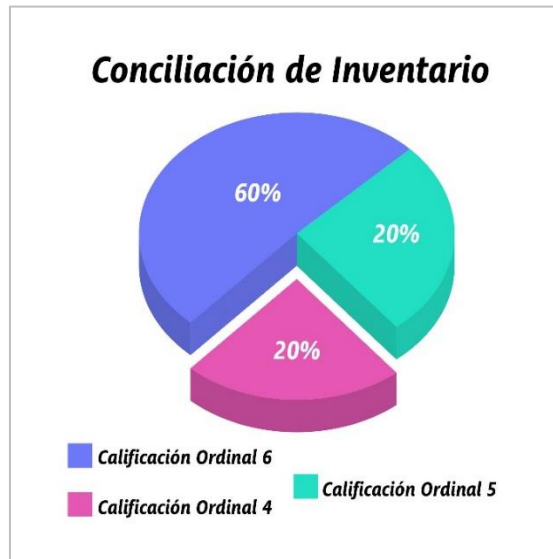
Fuente: Elaboración Propia.

Situación que se origina en el escenario cuando el cliente no acepta el producto y genera la devolución de este al respectivo centro del almacenamiento.

Sexto lugar se ubicó la conciliación de inventarios con el 60% de opinión con respecto a esta calificación ordinal.

Figura 39. Conciliación de Inventario

1. Rentabilidad del portafolio
2. Tiempos de entrega al cliente final
3. Entregas en domicilio específico
4. Rotación de inventarios
5. Logística inversa
6. Conciliación de inventario



Fuente: Elaboración Propia.

Hace referencia a la validación virtual que se hace a los productos con respecto a los inventarios físicos que realmente se encuentran en las diferentes ubicaciones como los centros de almacenamiento y tiendas; además de no presentar averías y obsolescencias.

En la tercera pregunta (Anexo A 1.1) la cual está dividida en 2 partes se preguntó en una primera parte: ¿Cómo se podrían mejorar las actividades de mayor relevancia para una mayor satisfacción al cliente final? La respuesta común fue:

El dar respuesta oportuna al cliente sobre la trazabilidad de las entregas o devoluciones de los productos que se presenten, al igual que contar con un sistema de información originado desde la posventa para identificar desde la experiencia de cliente los aspectos de mejora se podrían aplicar.

En la segunda parte de esta tercera pregunta se preguntó: ¿Qué sugiere para optimizar la operación? Sus respuestas fueron las siguientes:

Establecer las negociaciones con proveedores para que ellos sean quienes entregan directamente en casa del cliente, cumpliendo con los tiempos estimados y aminorando el costo de la operación logística; además de la generación sinergias entre el área de logística y la comercial para que haya un relacionamiento óptimo con el cliente y evitar conflictos en la entrega final.

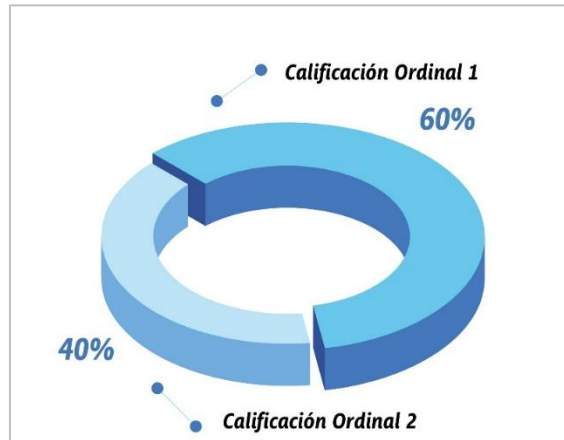
En la cuarta pregunta se quiso identificar los problemas que más afectaban al área ante lo cual se formuló la siguiente *pregunta ¿Cuáles de los siguientes problemas considera son los que más afectan la labor logística de la compañía?* Se generaron las siguientes opciones las cuales fueron clasificadas de acuerdo con el orden de importancia dada por los encuestados:

- a. Deterioro y obsolescencia de inventarios
- b. Demora en el aprovisionamiento
- c. Errores en las direcciones de entregas de los clientes
- d. Control de inventario propio y de proveedores
- e. Falta en la disponibilidad de vehículos en la operación
- f. Accidentes Laborales
- g. Inconsistencias en la conciliación del inventario

De las opciones planteadas el deterioro y la obsolescencia de los inventarios fue catalogada con el 60% de los encuestados como el problema de mayor incidencia.

Figura 40. Deterioro y Obsolescencia de Inventarios

1. Deterioro y obsolescencia de inventarios
2. Demora en el aprovisionamiento
3. Errores en las direcciones de entregas de los clientes
4. Control de inventario propio y de proveedores
5. Falta en la disponibilidad de vehículos en la operación
6. Accidentes laborales
7. Inconsistencias en la conciliación del inventario



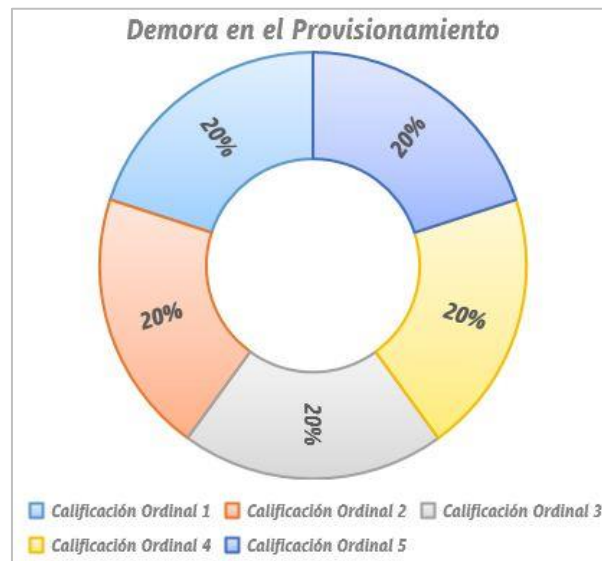
Fuente: Elaboración Propia.

Esta situación con lleva a costos ocultos dado que esta situación implica una pérdida del valor de inventarios lo que puede afectar las finanzas de la compañía.

Segundo problema es la demora en el aprovisionamiento de producto, se tomó la ubicación porque el concepto fue muy similar en cada calificación dada 20%.

Figura 41. Demora en el Provisionamiento

1. Deterioro y obsolescencia de inventarios
2. Demora en el aprovisionamiento
3. Errores en las direcciones de entregas de los clientes
4. Control de inventario propio y de proveedores
5. Falta en la disponibilidad de vehículos en la operación
6. Accidentes laborales
7. Inconsistencias en la conciliación del inventario



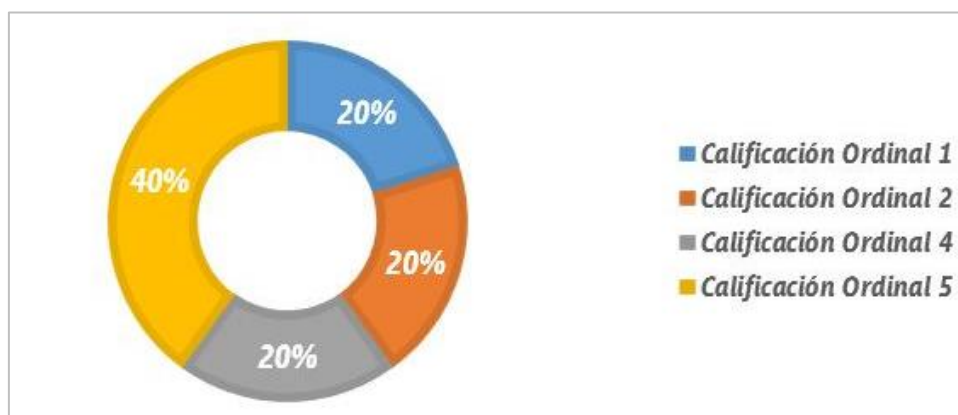
Fuente: Elaboración Propia.

Demoras en el provisionamiento de las tiendas implica incurrir en pérdidas de futuras ventas.

Para evitar esta situación es necesaria un buen modelo planeación y gestión.

Tercer lugar, se identifica con un 40% los errores en las direcciones de entregas de los clientes.

Figura 42. Errores en las Direcciones de Entrega de los Clientes



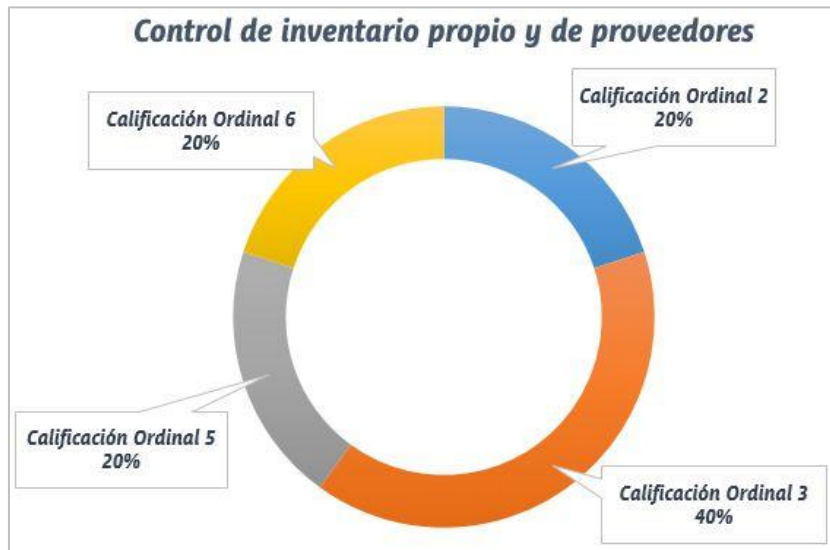
1. Deterioro y obsolescencia de inventarios
2. Demora en el aprovisionamiento
3. Errores en las direcciones de entregas de los clientes
4. Control de inventario propio y de proveedores
5. Falta en la disponibilidad de vehículos en la operación
6. Accidentes laborales
7. Inconsistencias en la conciliación del inventario

Fuente: Elaboración Propia.

Esta situación causa malestar en el cliente y también en el área de despachos quienes son los encargados de realizar la entrega, afectando negativamente el nivel de servicio propuesta por la empresa.

Cuarto lugar se identifica como problema el control del inventario e inconsistencias en este, así fue calificado por el 40% de los encuestados.

Figura 43. Control de Inventario Propio y de Proveedores



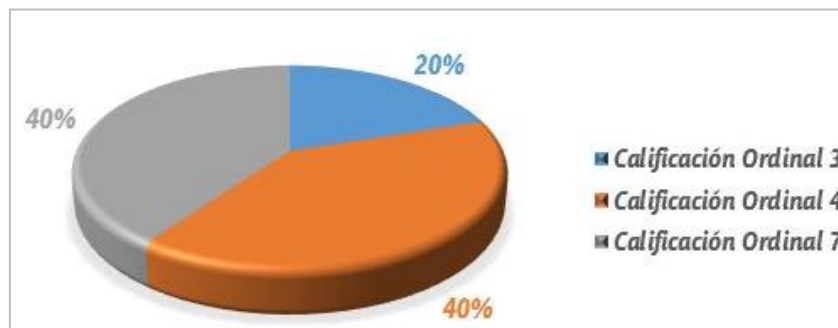
Fuente: Elaboración Propia.

1. Deterioro y obsolescencia de inventarios
2. Demora en el aprovisionamiento
3. Errores en las direcciones de entregas de los clientes
4. Control de inventario propio y de proveedores
5. Falta en la disponibilidad de vehículos en la operación
6. Accidentes laborales
7. Inconsistencias en la conciliación del inventario

Este activo el 80% es de propiedad de la compañía y de proveedores o mercancía de consignación corresponde un 20%. El no llevar un registro de movimiento de producto y no realizar conteo físico en producto podría originar pérdidas económicas para la compañía.

Quinto lugar se identifica la problemática de la falta de disponibilidad de vehículos en la operación, se toma este porcentaje por el peso de los extremos que permite calcular un promedio que lleva a esta posición.

Figura 44. Falta en la Disponibilidad de Vehículos en la Operación



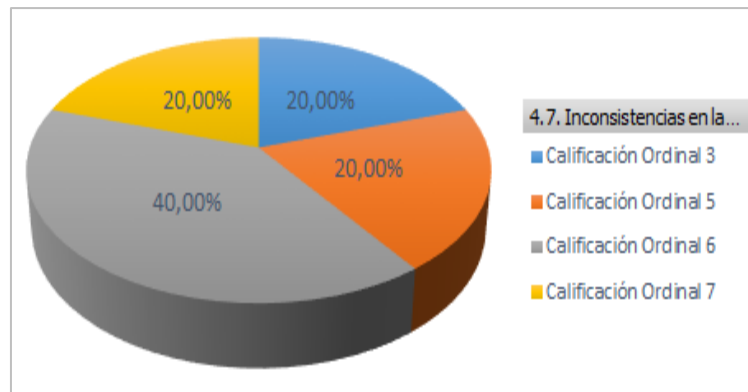
Fuente: Elaboración Propia.

1. Deterioro y obsolescencia de inventarios
2. Demora en el aprovisionamiento
3. Errores en las direcciones de entregas de los clientes
4. Control de inventario propio y de proveedores
5. Falta en la disponibilidad de vehículos en la operación
6. Accidentes laborales
7. Inconsistencias en la conciliación del inventario

Hace que su accionar sea un poco más lento generando demoras en las entregas o surtido de productos en tiendas.

En el sexto lugar se ubican las inconsistencias en la conciliación del inventario, así lo catalogo predominantemente el 40% de los encuestados

Figura 45. Inconsistencias en la Conciliación del Inventario



1. Deterioro y obsolescencia de inventarios
2. Demora en el aprovisionamiento
3. Errores en las direcciones de entregas de los clientes
4. Control de inventario propio y de proveedores
5. Falta en la disponibilidad de vehículos en la operación
6. Accidentes laborales
7. Inconsistencias en la conciliación del inventario

Fuente: Elaboración Propia.

En el último, lugar se estableció el tema relacionado con accidentes laborales ya que el 80% lo califico dentro de las 2 últimas calificaciones ordinales.

Figura 46. Accidentes Laborales



1. Deterioro y obsolescencia de inventarios
2. Demora en el aprovisionamiento
3. Errores en las direcciones de entregas de los clientes
4. Control de inventario propio y de proveedores
5. Falta en la disponibilidad de vehículos en la operación
6. Accidentes laborales
7. Inconsistencias en la conciliación del inventario

Fuente: Elaboración Propia.

Este es un tema que resulta sensible para el área de logística, dado que el nivel de personas que resultan con fuero de salud más alto se presenta allí.

En la quinta pregunta del cuestionario se planteó la siguiente pregunta: *¿cómo considera que se pueden evitar o mejorar, el más representativo de ellos?* los principales problemas planteados anteriormente. Se dieron las siguientes respuestas:

El desarrollo de acuerdos con proveedores para que apoyen la rotación de la mercancía obsoleta que se registra en el inventario; el establecimiento de políticas claras para evitar que lleguen a altos índices de rotación, el establecimiento de políticas de precios, ofertas y promociones que lleven a mejorar los indicadores de rotación. Es de anotar que la rotación de inventarios es de 90 días, el óptimo es llegar a ser menor de 60 días (fuente área de logística de Distribuidora RAYCO S.A.S.). De acuerdo con fuentes secundarias e información suministrada por la compañía las categorías que mayor índice de rotación son: Muebles para el hogar, Refrigeración Comercial, Computadores, Bicicletas Electro asistidas y algunas referencias específicas en televisión y refrigeración para el hogar.

En la sexta pregunta se quiso identificar que percepción tuvo el cliente en cuanto al servicio de entrega del producto en ello se planteó la siguiente pregunta. *¿Que manifiesta el cliente de su experiencia de compra al momento de efectuar la entrega del producto? En positivo y negativo.*

En positivo considera que el servicio en general fue bueno y cumplió con sus expectativas, la falencia que se presentó en los tiempos de entrega del producto, ocasionado básicamente por la no disponibilidad de producto.

En la séptima pregunta se formuló el siguiente planteamiento. *¿Qué cree usted que le hace falta al área de logística para generar una mayor satisfacción al cliente final?*

La respuesta de mayor denominación fue capacitación en el manejo de servicio al cliente, con procesos de retroalimentación del área de posventas para estar en mejoramiento continuo.

De acuerdo con el análisis información tomada de la investigación se tuvo en cuenta las acciones de responsabilidad social donde pudiese obtener mejoras en las diferentes actividades y que causaran un mayor impacto sobre los Stakeholders. A continuación, se relacionan:

Deterioro de Inventarios. En esta actividad las personas que laboran en la misma área plantearon soluciones viables en su aplicación tales como: Establecer acuerdos con proveedores para apoyar promocionalmente la evacuación de productos que entren en franjas de baja rotación; a nivel interno el establecimiento de políticas claras en cuanto a ofertas de precios y promociones de cara al mercado y en la medida que vaya disminuyendo los días de rotación. Para tener un planteamiento concreto el área de logística suministró la información de las líneas de mayor afectación por registrar una lenta rotación son:

Muebles para el Hogar, Refrigeración Comercial, Bicicletas Electro asistidas, Computo y algunas referencias específicas de marca en Audio, Video y Refrigeración hogar. Estas líneas se establecen que su desempeño se puede mejorar mediante el siguiente proceso, en el que hay un involucramiento de acciones estratégicas de Responsabilidad Social:

1. Recategorizar los inventarios por origen de proveedor y uso o destinación final que el cliente le dé al producto. De acuerdo con este ordenamiento se fijan políticas de negociación y políticas de rotación.

✓ **Muebles para el hogar** se debe definir que las marcas a comercializar sean en lo posible con proveedores locales, es decir que estén ubicados sus lugares de fabricación en las mismas regiones donde están las respectivas tiendas Rayco, de tal manera que en las salas de ventas se cuente solo con los productos de exhibición, en caso de surgir solicitudes de compra de muebles

por parte de los cliente que se realicen estas directamente al proveedor, el cual se debe comprometer a entregar en un tiempo específico, esta solicitud es realizada de acuerdo a diseños, colores de tela y modas que el cliente solicite. Pues está visto que la alta velocidad en cambios de tendencia, moda y estilos es lo que ha generado la obsolescencia en estos productos que hay los centros de almacenamiento.

El contar con proveedores locales implica estar siempre a la vanguardia en los cambios e innovación y permitir a los Stakeholders que tienen Clúster en la fabricación de muebles, tengan una oportunidad de generar nuevas ventas y RAYCO tener una fortaleza en esta línea de producto. De esta manera se establece entre las partes una relación de largo plazo.

Sin duda esta alternativa requeriría un plazo prudencial en donde Rayco deberá establecer una política de calidad, entrega, volumen con el proveedor local.

✓ **Refrigeración Comercial:** Esta línea se categoriza por su mercado y uso; su principal dificultad de rotación se origina por los altos costos y las dificultades para acceder al crédito para la compra, por parte de los tenderos tradicionales de barrio.

Este mercado se debe mantener y el mejoramiento de esta rotación se logra estructurando planes de financiación diferenciales que ayuden a que sea de una fácil colocación, en el área comercial establecer las alianzas necesarias que ayuden a su comercialización y sobre esas premisas realizar la programación de pedidos, negociaciones con proveedores y políticas de descuentos en producto que entre en la franja de baja rotación. Este grupo de interés (Tenderos) es un mercado en el que se debe mantener y apoyar pues su principal fuente de clientes está en los barrios ubicados en la base de la pirámide, quienes a su vez son los mismos clientes que atiende Distribuidora RAYCO S.A.S.

✓ **Bicicletas electro-asistidas** esta línea se presenta como una tendencia mundial en transporte con energías limpias, su dificultad en la rotación se originó al no contar con el repuesto de baterías recargables que se ajusten al producto lo que genero desconfianza en los equipos de ventas y clientes para su comercialización, originando una baja rotación.

Esta situación se puede solucionar garantizando la solución a los repuestos de la batería contando con una proveeduría permanente del repuesto y originar una línea de crédito para la financiación de esta cuando amerite los respectivos cambios. Es de tener en cuenta que el costo de una batería de estas referencias es de \$800.000 aproximadamente (1SMLV). Igual este es un producto dirigido a un mercado que es naciente y pero que va en crecimiento. De acuerdo con los informes de Andemos la movilidad eléctrica de 2 ruedas en el 2018 creció el 399,1% y durante los meses enero y febrero de 2019 crece al 63,2% (Asociación Nacional de Movilidad Sostenible, 2019).

Las situaciones presentadas son evitables si en la planeación de la compra se tiene en cuenta no solo el producto sino el servicio posventa y general los informes de asociaciones independientes y tendencias en categorías de producto.

✓ **Cómputo y referencia específicas de audio, video y refrigeración:** En estas líneas de producto se ocasionan sus excesos de inventarios por errores de cálculo en la proyección que se presentan en las sedes o sucursales de las respectivas regiones, al no tener en cuenta las tendencias de consumo y cultura de cada de ellas.

En escenarios de excesos de inventarios que originan la baja rotación de inventarios estas se pueden prevenir de diferentes maneras; una de ellas es apoyarse con los proveedores que poseen centros de almacenamiento regionales y desde allí surtir de acuerdo a necesidad de la venta, utilizando transportista de la región para el retiro del respectivo producto con la posible entrega

inmediata en casa del cliente o en las mismas salas en las tiendas Rayco; lo que implica la aplicación de un modelo de Cross Docking Directo en el uno a uno bien sea a cliente o a tienda. “El Cross docking directo corresponde a las entregas que son preparadas por el proveedor en función de cada uno de los clientes finales. La mercancía es recibida, descargada e inmediatamente despachada prácticamente sin manipulación” (Gomez Choconta & Baca, 2014). El retiro del producto directamente del centro de almacenamiento tiene un impacto sobre un menor costo del producto lo que podría generar una mayor rentabilidad a la empresa y mayores ingresos a transportistas de la región.

En las actividades de logística se tuvieron en cuenta aquellas que son susceptibles de mejora con la aplicación de acciones de Responsabilidad Social.

Demoras en el Provisiónamiento. Este es un tema en el que se puede apreciar tres (3) soluciones dependiendo del tipo de producto y proveedor los cuales se podrían manejar de la siguiente manera, generando una optimización en la cadena de valor.

- ✓ Cuando el producto es de origen de un fabricante local por ejemplo muebles para el hogar y colchones, en el proceso de negociación debe quedar definida las entregas en los tiempos estimados y acordados para dar cumplimiento al cliente final. Esta condición origina oportunidades a fabricantes y clúster de la región.

- ✓ Cuando los proveedores poseen centros de almacenamiento regional o local se debe estructurar la figura de Cross Docking Directo, tal como lo fue explicado anteriormente. En esta figura podría participar de manera activa transportistas locales (mayor ingreso para ellos) lo que implica para la empresa un menor costo de operatividad, en el costo del producto y menos deterioro de inventarios; además de mayor eficiencia en entrega de producto al cliente final.

✓ Con proveedores de orden nacional se debe otorgar una administración del inventario sobre un patrón de VMI el cual está definido así: “El VMI es un modelo de trabajo en el que el proveedor de un determinado producto toma como responsabilidad la administración de los inventarios disponibles en los puntos de venta, generando a través de un proceso de levantamiento de datos de ventas y compras, un promedio de ventas que finalmente le permite optimizar las entregas al cliente” (Bozzano Cabral, 2015) la administración del inventario por parte del proveedor involucra al proveedor hacer parte del manejo eficiente de los inventarios que ellos proveen, generándose una integración y apoyo entre las empresas para el cumplimiento de los objetivos. En este modelo es de vital importancia que el proveedor tenga una visual sobre la demanda para tener un mayor éxito en este manejo.

Falta de disponibilidad de vehículos. El no disponer de vehículos suficientes para las entregas es una situación que se puede solucionar con transportistas locales, el diferencial está en que estas personas deben entrar en programas de capacitación de servicio al cliente, manejo de transporte de producto y conocimiento de este, sobre todo del área de tecnología para que las entregas al cliente final sea un momento memorable y esta experiencia la pueda compartir con su entorno familiar y social quedando la mejor imagen de la empresa.

Como se puede apreciar en los escenarios planteados del área de logística existen buenas alternativas para que los Stakeholders pueden intervenir generando un beneficio a la comunidad, los proveedores o aliados. Igualmente, la empresa se puede beneficiar contando con un nivel óptimo de inventarios originando acciones de RSE y por ende acciones que pueden conducir a una mayor rentabilidad social y económica.

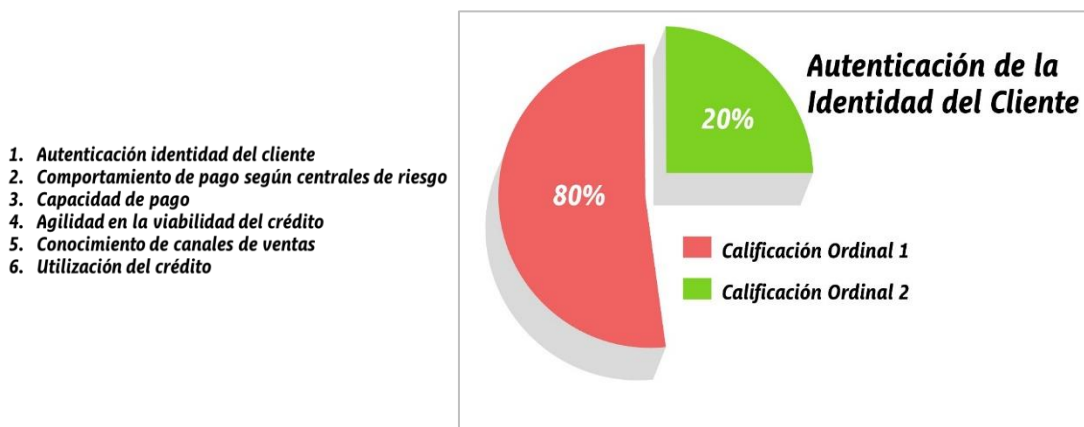
Área riesgo y crédito. En esta actividad se tomó el concepto de 4 analistas de crédito y su respectivo líder, identificando falencias y aspectos de mejora para contar con una óptima operación. Para ello se elaboró un cuestionario (Anexo A 1.4) con una serie de preguntas identificando en una primera pregunta el cargo de los encuestados, las demás preguntas se describen a continuación con las respuestas de cada una de ellas.

En la segunda pregunta, se solicitó establecer el orden prioritario para el establecimiento de las actividades claves para el otorgamiento de crédito de un cliente, estableciendo para ello los siguientes ítems que se relacionan a continuación de acuerdo con el orden de importancia determinado por los encuestados:

- a. Autenticación identidad del cliente
- b. Comportamiento de pago según centrales de riesgo.
- c. Capacidad de pago.
- d. Agilidad en la viabilidad del crédito.
- e. Conocimiento de canales de ventas.
- f. Utilización del crédito.

La prioridad en los ítems planteados es validar la autenticación de identidad del cliente, fue catalogado por el 80% de los encuestados.

Figura 47. Autenticación de la Identidad del Cliente

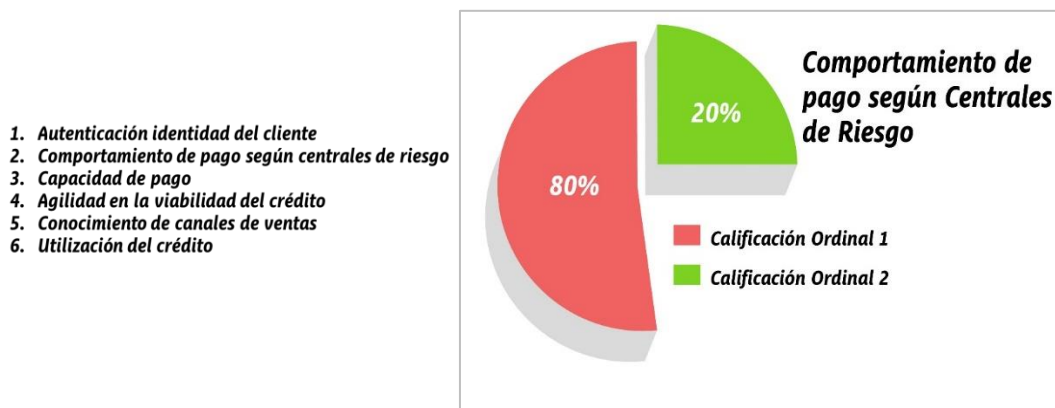


Fuente: Elaboración Propia.

Uno de los mayores riesgos son los fraudes y suplantaciones de personas, que además de generar pérdidas económicas para la empresa, origina problemas de orden legal con las personas suplantadas.

El segundo ítem que se identificó fue evaluar el comportamiento que registra el respectivo cliente en las obligaciones de pago, de acuerdo con lo reportado por las centrales de riesgo, así lo definió el 80% de los encuestados.

Figura 48. Comportamiento de pago según Centrales de Riesgo

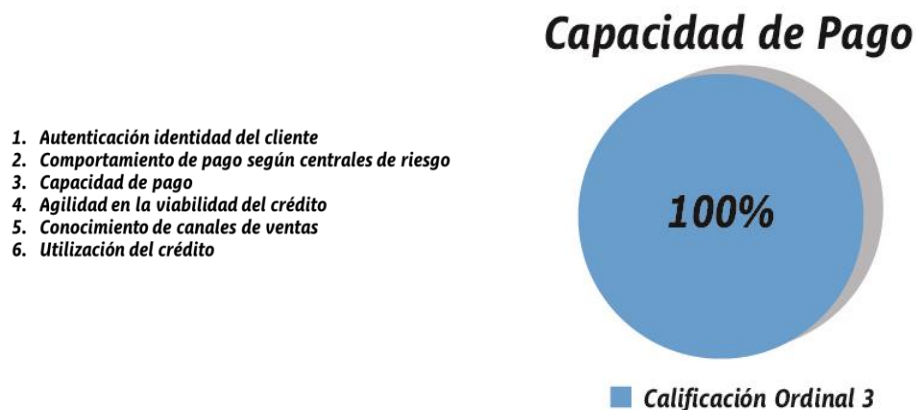


Fuente: Elaboración Propia.

Este indicador muestra las probabilidades de registrar atrasos en los pagos de los créditos asignados, Probabilidad que se toma sobre la experiencia en el pago que se ha podido observar de otras entidades del sector real o financiero.

El tercer ítem en orden de importancia fue determinar es la capacidad de pago del cliente. Así lo definió la totalidad de los encuestados.

Figura 49. Capacidad de Pago



Fuente: Elaboración Propia.

Se hace necesario establecer un flujo de caja personal para cada cliente para garantizar la disponibilidad económica del cumplimiento con la obligación de pago mensual ya establecido.

En cuarto lugar, se estableció en importancia la agilidad en establecer la viabilidad del crédito, así lo estableció el 60% de los encuestados.

Figura 50. Agilidad en la Viabilidad de Crédito

1. Autenticación identidad del cliente
2. Comportamiento de pago según centrales de riesgo
3. Capacidad de pago
4. Agilidad en la viabilidad del crédito
5. Conocimiento de canales de ventas
6. Utilización del crédito

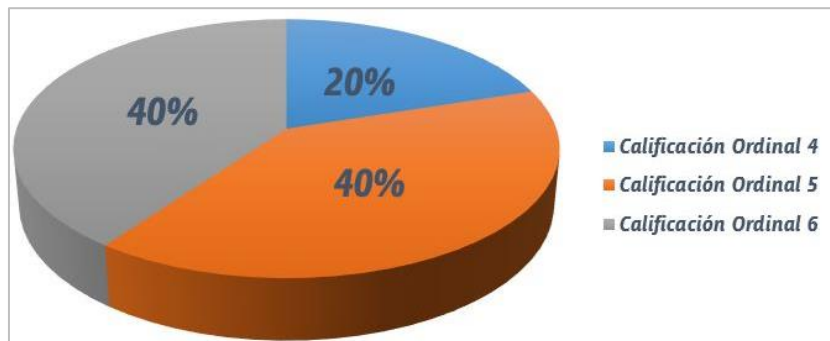


Fuente: Elaboración Propia.

Uno de los factores que valora el cliente y el área comercial es la oportunidad en la definición de viabilidad del crédito de esta agilidad implica evitar pérdidas de tiempo en los equipos de trabajo, el cumplimiento de una promesa en un tiempo de estudio, que es criterio importante en el proceso de decisión final de compra del cliente.

Quinto lugar la utilización que el cliente le dará al crédito, se toma esta ubicación por la afinidad entre las dos respuestas más comunes quinta y sexta posición (40%).

Figura 51. Utilización del Crédito



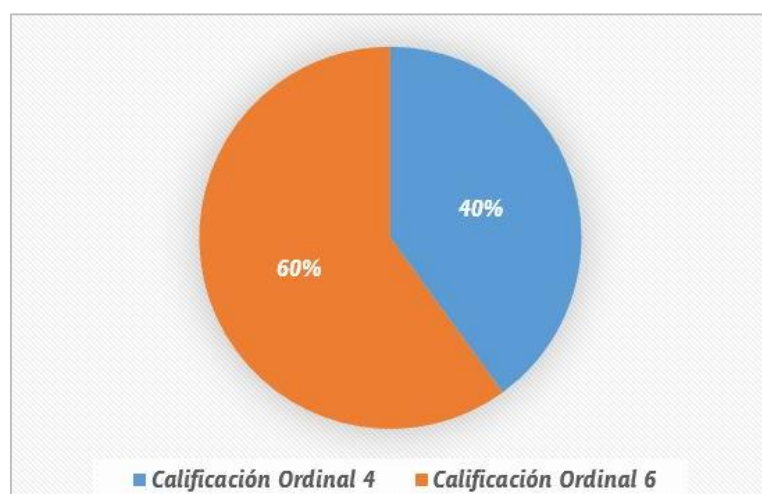
1. Autenticación identidad del cliente
2. Comportamiento de pago según centrales de riesgo
3. Capacidad de pago
4. Agilidad en la viabilidad del crédito
5. Conocimiento de canales de ventas
6. Utilización del crédito

Fuente: Elaboración Propia.

La utilización del crédito influye en su buen comportamiento de pago; pues no es la misma una conducta de un crédito para un electrodoméstico que el de una adecuación de vivienda, o el de un activo productivo.

En sexto lugar se determinó el conocimiento que se tiene en la modalidad de las diferentes líneas de crédito con 60%.

Figura 52. Conocimiento de Canales de Venta



1. Autenticación identidad del cliente
2. Comportamiento de pago según centrales de riesgo
3. Capacidad de pago
4. Agilidad en la viabilidad del crédito
5. Conocimiento de canales de ventas
6. Utilización del crédito

Fuente: Elaboración Propia.

Las diferentes líneas de crédito como descuento de nómina, cobro a través de la factura de servicios públicos y personal. Hace que se tengan criterios diferentes de evaluación dado que el nivel de probabilidad de la recuperación total del crédito es diferente.

En la tercera pregunta se indaga por los problemas que afectan el desempeño en el departamento de crédito. “¿Cuáles de los siguientes problemas considera que son los que más afectan su desempeño, por favor ordénelo de acuerdo con el de mayor reincidencia?”

los ítems planteados fueron:

- a. Difícil contacto con el cliente y sus respectivas referencias.
- b. Falta de claridad de las condiciones del crédito

- c. Suplantación de clientes
- d. Errores en el ingreso de información de clientes.
- e. Ausencia de nuevas herramientas tecnológicas.
- f. Deficiencia en las imágenes de los documentos soporte.

El principal problema que se identificó es lo difícil que resulta contactar al cliente y sus respectivas referencias, así lo determino el 80% de los encuestados.

Figura 53. Contacto con el Cliente



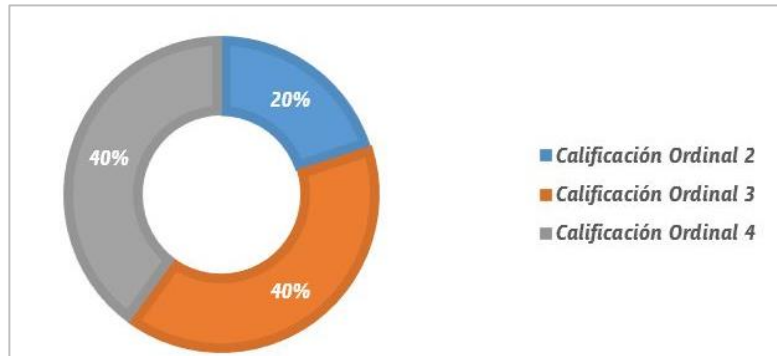
Fuente: Elaboración Propia.

Las condiciones laborales que por lo regular se generan en ambientes donde se les prohíbe el contestar el teléfono o en ambientes públicos de exceso de ruido que no permiten escuchar el llamado al celular a los solicitantes de los créditos.

El segundo problema de mayor repetición es la falta de claridad en las condiciones del crédito. Se toma esta ubicación por la afinidad entre las dos respuestas más comunes segunda y tercera posición (40%).

Figura 54. Falta de Claridad en las Condiciones del Crédito

1. Dificil contacto con el cliente y sus respectivas referencias.
2. Falta de claridad de las condiciones del crédito
3. Suplantación de clientes
4. Errores en el ingreso de información de clientes.
5. Ausencia de nuevas herramientas tecnológicas.
6. Deficiencia en las imágenes de los documentos soporte.



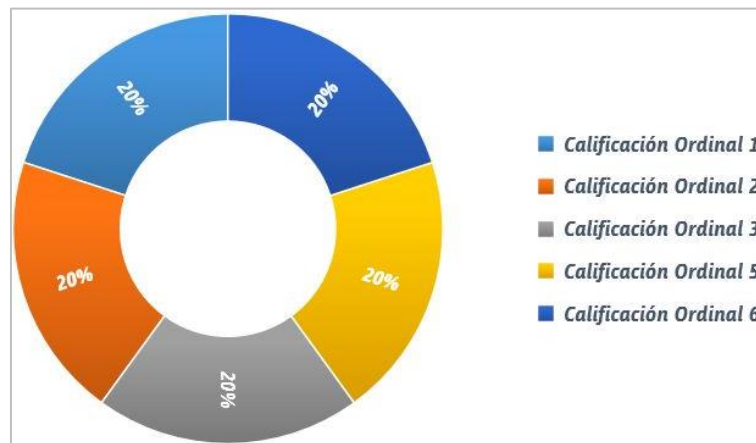
Fuente: Elaboración Propia.

La información desde el mismo momento en que se origina la solicitud del crédito debe ser lo más claro posible, para hacer que el proceso fluya durante su estudio y se logre en el menor tiempo; además evita la deserción del cliente durante este proceso por no tener claridad en las condiciones del crédito en cuanto a plazo y el valor de la cuota del crédito.

El tercer lugar se identifica la suplantación de clientes como uno de los problemas de mayor repetición, se tomó la ubicación porque el concepto fue muy similar en cada calificación dada 20%.

Figura 55. Suplantación de Clientes

1. Dificil contacto con el cliente y sus respectivas referencias.
2. Falta de claridad de las condiciones del crédito
3. Suplantación de clientes
4. Errores en el ingreso de información de clientes.
5. Ausencia de nuevas herramientas tecnológicas.
6. Deficiencia en las imágenes de los documentos soporte.

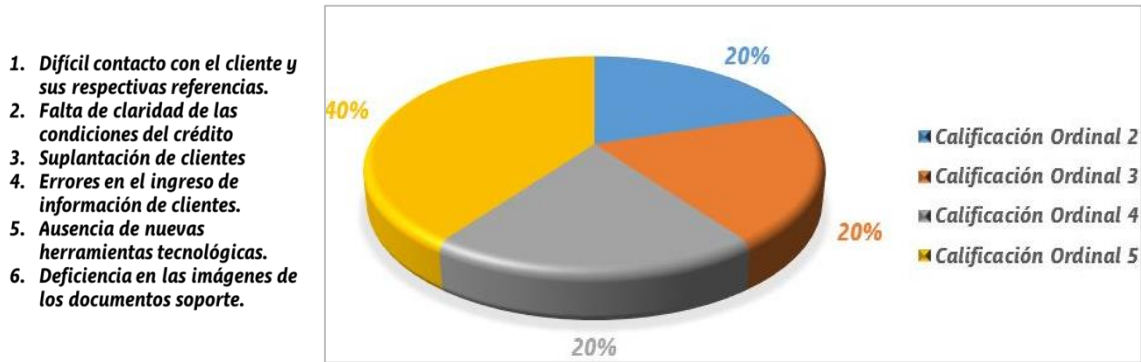


Fuente: Elaboración Propia.

La suplantación genera 3 tipos de problemas, imagen reputacional, costo económico y problemas de orden legal. Este es de los riesgos más sensibles para cualquier compañía.

En cuarto lugar, en la problemática se determinaron, los errores de ingreso de información en el ingreso del crédito, así fue catalogado por el 40% de los encuestados.

Figura 56. Errores en el Ingreso de Información de Clientes



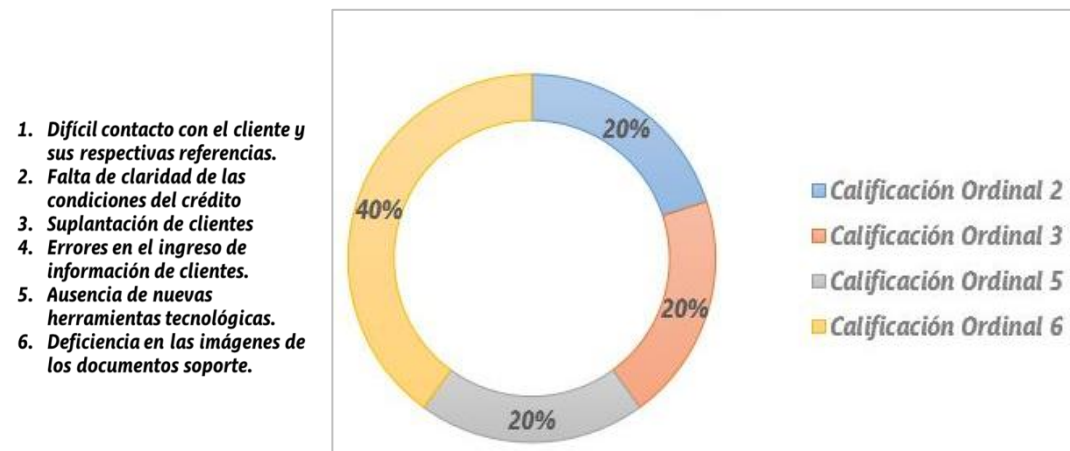
1. Dificil contacto con el cliente y sus respectivas referencias.
2. Falta de claridad de las condiciones del crédito
3. Suplantación de clientes
4. Errores en el ingreso de información de clientes.
5. Ausencia de nuevas herramientas tecnológicas.
6. Deficiencia en las imágenes de los documentos soporte.

Fuente: Elaboración Propia.

Una mala información implica intentos fallidos en contacto y análisis erróneos de crédito e insatisfacción a un del mismo cliente; además de inducir a cometer errores.

En el quinto lugar se establece la ausencia de nuevas herramientas tecnológicas, así fue catalogado por el 40% de los encuestados.

Figura 57. Ausencia de Nuevas Herramientas Tecnológicas



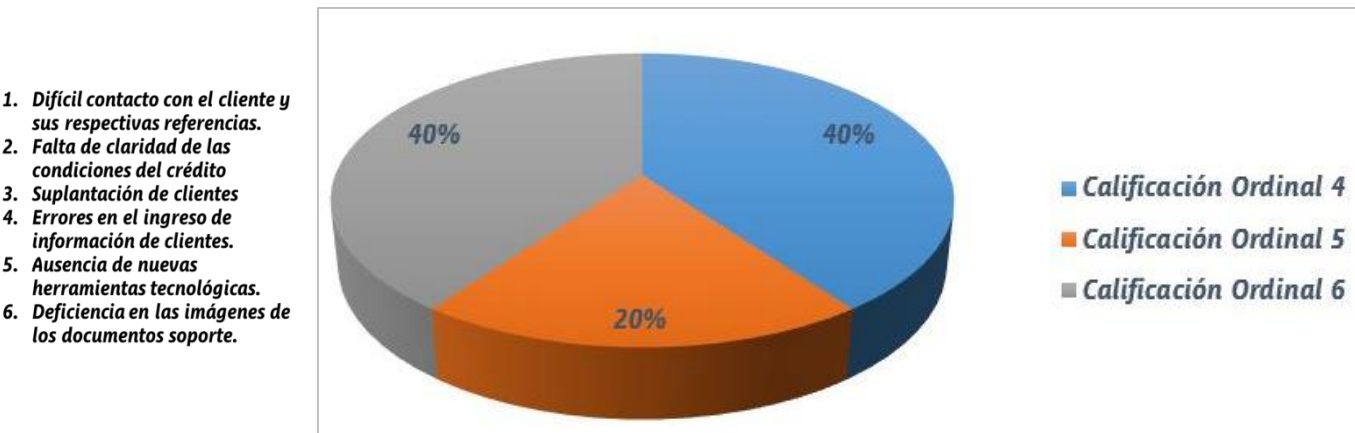
1. Dificil contacto con el cliente y sus respectivas referencias.
2. Falta de claridad de las condiciones del crédito
3. Suplantación de clientes
4. Errores en el ingreso de información de clientes.
5. Ausencia de nuevas herramientas tecnológicas.
6. Deficiencia en las imágenes de los documentos soporte.

Fuente: Elaboración Propia.

El contar con herramientas tecnológicas como por ejemplo biométricos minimiza riesgos y ayuda a ser un tanto más asertivos en la identidad de los clientes.

En sexto lugar establece la deficiencia en la calidad de las imágenes de los documentos soporte del respectivo crédito, se toma esta ubicación debido a que el 80% la ubicó en las últimas dos posiciones.

Figura 58. Deficiencia en las Imágenes de los Documentos Soporte



Fuente: Elaboración Propia.

La fidelidad de la documentación que soporta la solicitud de crédito permite dar agilidad en una aprobación remota, que en ocasiones quizá podría ser desde el mismo lugar de vivienda del cliente o del sitio de trabajo.

En la cuarta pregunta se quiso identificar alternativas para los problemas relacionados para lo cual se planteó la siguiente pregunta: De los anteriores problemas seleccionados según su opinión *¿cómo considera que se pueden o mejorar?*

En cuanto a la identidad se plantearon herramientas de biometría para validación de identificación del cliente, capacitación a la fuerza de ventas en la importancia de ingresar información clara y fidedigna, informar al cliente de la importancia de contar con la

disponibilidad de la información real que deberá suministrar al analista al momento de contactarlo. Para de esta manera optimizar su gestión.

En la quinta pregunta se quiso identificar cual línea de crédito ofertada era la que ofrecía menor riesgo de fraude y seguridad en el pago ofrecía, motivo por el cual se planteó la siguiente pregunta: *¿Cuál es la línea de crédito que usted considera más segura en recuperación?*

Respuesta que fue contundente al seleccionar la línea de cooperativo o descuento de nómina, seguido de Crédito Institucional o cobro a través de la factura de servicios públicos y el menos seguro el crédito personal o directo.

En la sexta pregunta en cuanto a sugerencias para facilitar la colocación de crédito en líneas de menor riesgo se diseñó la siguiente pregunta. *¿Qué sugiere para facilitar la colocación de la línea crédito que ofrece mayor seguridad en el recaudo?*

La respuesta de mayor repetición es ofertar el crédito cooperativo con tasas diferenciales estimulando la colocación de esta línea crediticia; además de ampliar los cupos de crédito en las solicitudes, estimular y promocionar en la fuerza de ventas y la colocación de este crédito.

En la séptima pregunta se plantearon sugerencias que ayuden a disminuir el riesgo de atraso en la cartera dado que es una de las principales falencias de esta empresa. Para ello se estructuró la siguiente pregunta: *de acuerdo con el conocimiento que ha logrado obtener del cliente en el momento de la colocación, ¿cómo cree que podría minimizar el riesgo de atraso?*

La respuesta general ha sido identificar la estabilidad laboral del cliente y su capacidad de pago, seguido de capacitación de los asesores comerciales para seleccionar perfiles de clientes que se ajusten a lo solicitado por la empresa y el estímulo al cliente para que mantengan como medio de pago o vehículo de recaudo el desprendible de pago si es por libranza o la factura de servicios públicos si es por ese medio.

Este eslabón de la cadena es un proceso que se da al interior de la compañía en la evaluación crediticia, motivo por el cual su impacto sobre acciones de Responsabilidad Social no es tan notable como en las anteriores actividades.

En el desarrollo de las actividades de esta área es importante conocer cuál es el origen del contacto con el cliente hasta su destinación final; aunque en la investigación de mercados fue la de menor importancia a la destinación del crédito se considera que si lo es; dado que no se tienen los mismos comportamientos de pago durante la vida crediticia de un cliente, cuando el crédito es para la compra de un bien en el que su retribución en el mejoramiento de calidad de vida es menor que el de la duración del plan crediticio, por ejemplo la compra de un celular con un plazo superior a 20 meses cuando se estima que el recambio de este producto se da sobre los 18 meses; mientras que un bien adquirido en el que exista una retribución de mayor impacto que puede ser tipo económico, en el caso de los tenderos al adquirir un activo productivo; o una lavadora que es uno de los bienes más preciados por los hogares; tendrán un mejor comportamiento de pago durante la vida del crédito por la vida útil del producto o servicio. Se concluye que los indicadores de atraso varían de acuerdo con la destinación del crédito.

En la operación se determinan en los principales problemas de las actividades, el difícil contacto con el cliente y sus respectivas referencias; asociado con la suplantación de clientes.

Las acciones para disminuir estos problemas es determinar el origen de las solicitudes de crédito y sobre esta misma base establecer los procedimientos para su contactabilidad e identidad de los clientes, el originar un crédito desde las redes sociales debe tener un procedimiento diferente; pues aquí es necesario profundizar en el entorno virtual donde el cliente potencial se desempeña identificando su comportamiento personal, social y laboral.

En el caso de que sea los clientes que visitan los puntos de venta valdría la pena evaluar la posibilidad de contar con biométricos para de una manera más certera validar la autenticidad del solicitante disminuyendo los riesgos de cartera.

Es de anotar que en caso de que la originación se de en el lugar de trabajo del cliente es importante que se evalúe la posibilidad que el asesor se le permita tomar las referencias personales y laborales con sus respectivos compañeros de trabajo y de ser posible con sus superiores inmediatos.

En caso de que el cliente sea una persona que habita y labora en el área rural es decir sea un campesino, generara ventajas al permitir que el asesor que está realizando proceso de cierre de ventas adelante la gestión de análisis de riesgo, apoyado en fotografías del lugar de trabajo, vivienda y otros que se consideren de importancia; además toma de referencias y el proceso de referenciación, aprovechando que está en contacto directo con el cliente y visualmente está observando las condiciones laborales y personales del cliente. Decisiones de esta clase en los procesos podrán ayudar a ser un tanto más asertivo en el riesgo que implica la colocación, recaudo y optimización de los tiempos en aprobación, generándose una mayor satisfacción del cliente.

Grupos de interés como campesinos, empleados y comunidad en general podrán tener la oportunidad de un crédito fácil y ágil en las diferentes líneas de crédito como la han expuesto en los diferentes escenarios.

En los otros problemas que se identificaron en el estudio de mercados por parte de los analistas son: falta de claridad en los negocios y errores en el ingreso de la información

Estas dificultades generan reprocesos en la aprobación y un incremento en los tiempos de estudio y la colocación de un crédito con alto nivel de riesgo. Es claro que este problema se genera en el proceso de iniciación de la solicitud de créditos.

Uno de los aspectos para solucionar estas situaciones por parte del asesor comercial es que la información recopilada debe ser clara y diáfana; además debe estar en capacidad de impartir lecciones de educación financiera a los clientes solicitantes, utilizando esta gestión como una herramienta más de prevención para el recaudo de la cartera. Los asesores comerciales de Distribuidora RAYCO no solo deben estar en capacidad de cerrar una venta sino deben aprender sobre educación y medición del riesgo.

Las acciones de Responsabilidad Social en el mejoramiento de la operatividad están en el apoyo de equipos internos para que apoyen la validación de la identidad de los clientes a través de redes sociales, apoyo con medios tecnológicos para identificar con la claridad del perfil del cliente, equipos externos que ayuden a tener un mayor conocimiento del cliente virtual y presencialmente. En este contexto se debe poner un énfasis hacia segmentos de mercado como: Campesinos, Microempresarios, Amas de Casa y todos aquellos clientes de ocupación independiente.

Área de Servicio al Cliente. En esta actividad estratégica se identificaron las acciones de relacionamiento con los clientes, para ello se estructuró un cuestionario el cual fue realizado a la coordinadora de servicio al cliente y 2 agentes de servicio en Call Center, por ello en la primera pregunta se identificó el cargo del encuestado.

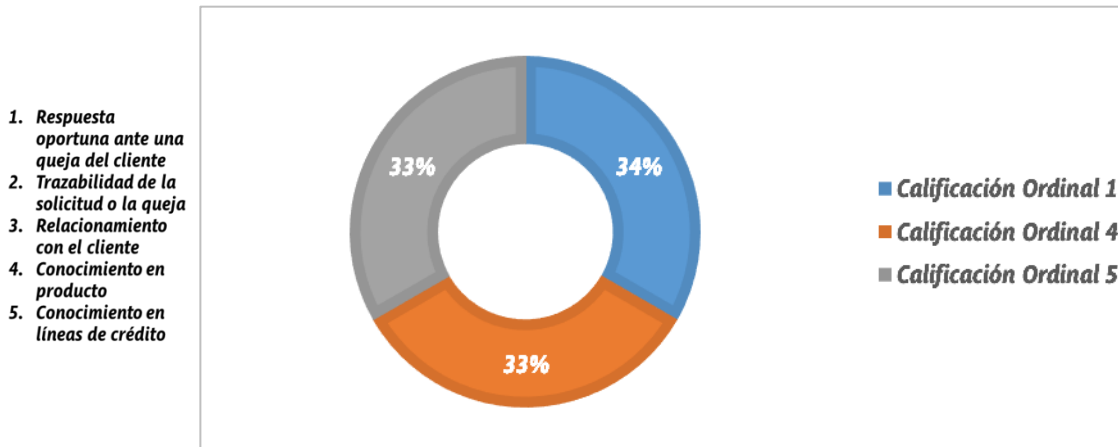
La segunda pregunta, se estructuró para establecer el orden de importancia de las actividades claves del Servicio al Cliente tal como lo concibe esta área. La pregunta fue planteada así: *por*

favor Califique en orden de importancia las actividades clave del Servicio al Cliente que usted desarrolla. Siendo 1 el de mayor importancia y 7 el de menor importancia a continuación se relaciona en el orden de importancia de acuerdo con lo establecido por los encuestados.

- a. Respuesta oportuna ante una queja del cliente
- b. Trazabilidad de la solicitud o la queja
- c. Relacionamiento con el cliente
- d. Conocimiento en producto
- e. Conocimiento en líneas de Crédito

La respuesta oportuna y la trazabilidad al cliente han sido calificados como los ítems de mayor importancia, con un 34% de los encuestados.

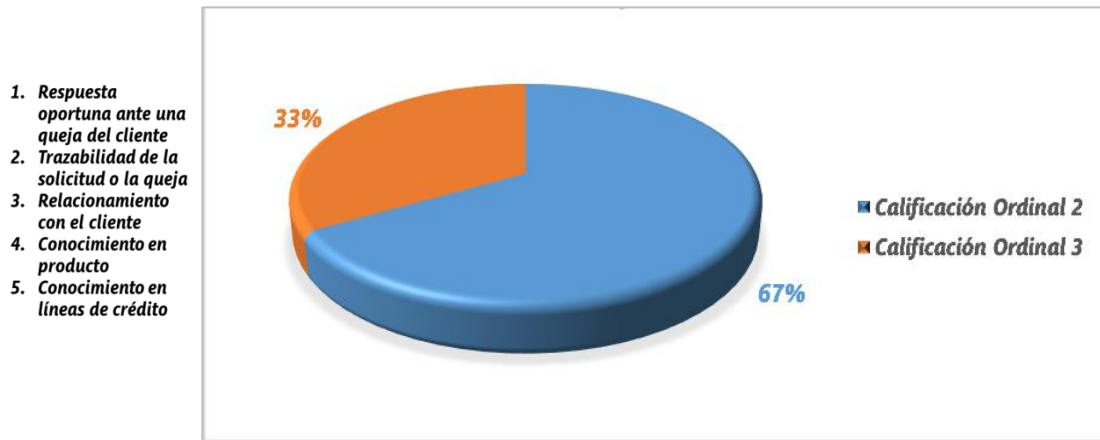
Figura 59. Respuesta Oportuna Ante una Queja del Cliente



Fuente: Elaboración Propia.

La respuesta oportuna a un cliente es de los aspectos que tiene una alta valoración (67%) en los encuestados, dado que este aspecto hace que el cliente valore y perciba que está siendo valorado por la compañía.

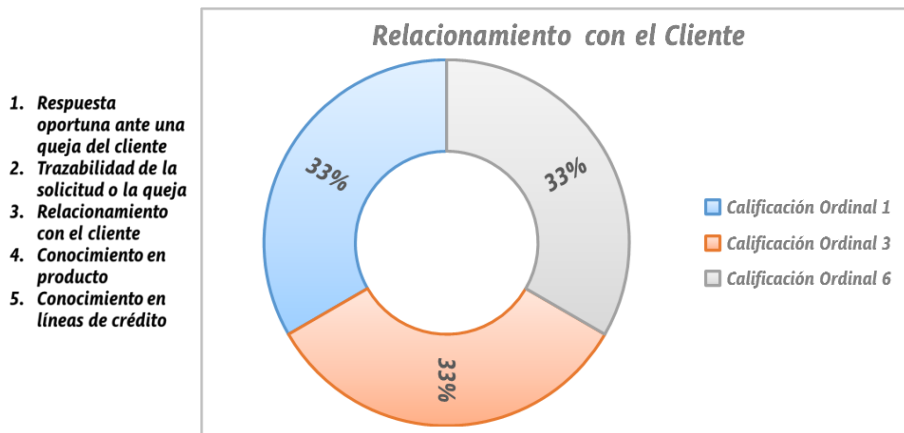
Figura 60. Trazabilidad de la Solicitud o la Queja



Fuente: Elaboración Propia.

La trazabilidad en los procesos de cómo evolucionan las solicitudes de los clientes es información que genera tranquilidad en ellos al saber que su solicitud está siguiendo los protocolos para la prestación de un servicio oportuno.

Figura 61. Relacionamiento con el Cliente



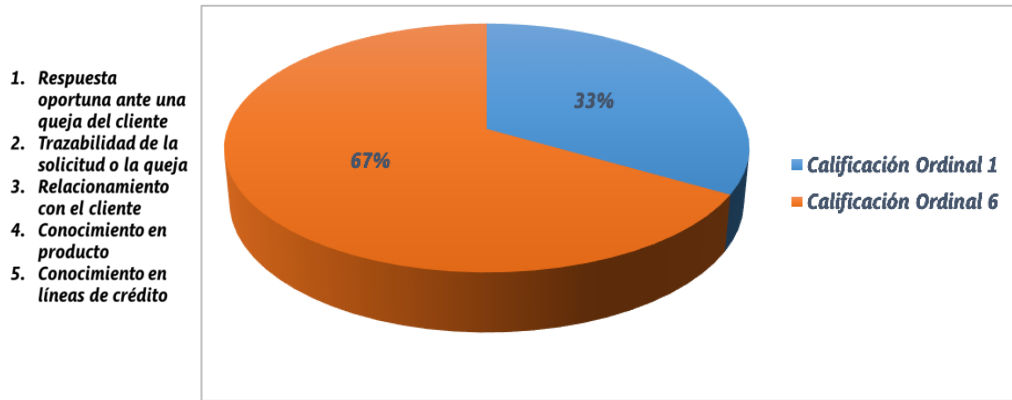
Fuente: Elaboración Propia.

En tercer lugar, debido a la homogeneidad de las respuestas se encuentra la interacción y fortalecimiento en la comunicación con el cliente, lo que permite conocer de primer orden sus

necesidades, volviéndose uno de los principales aspectos de fidelización lo que con lleva a tener una empresa sostenible.

Cuarto lugar en orden de importancia está el conocimiento de producto fue la opinión del 67% de los encuestados.

Figura 62. Conocimiento de Producto

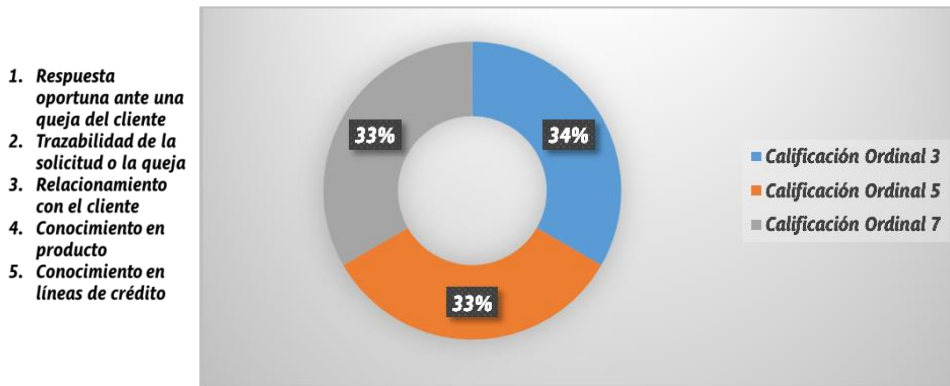


Fuente: Elaboración Propia.

La asesoría en cuanto a características y bondades generan satisfacción además de la optimización del producto en su uso, situación que ocasiones se lleva a los agentes del Call Center a dar asesoría telefónica a los clientes sobre el uso adecuado de los productos vendidos; además de informar de recordar la importancia en cumplimiento en el pago del crédito.

Quinto lugar se ubicó el conocimiento de las diferentes líneas de crédito dado que para un 66% de los encuestados lo ubico en los últimos lugares.

Figura 63. Conocimiento en Líneas de Crédito



Fuente: Elaboración Propia.

El equipo de servicio al cliente debe brindar una asesoría integral en las diferentes líneas de crédito ofertadas por la empresa, lo que con lleva lograr prevención en el atraso de cartera.

Finalmente, el relacionamiento con los proveedores, dado que son actores claves en la solución a problemas ocasionados con los productos comercializados por la empresa.

En la tercera pregunta se indaga sobre qué soluciones podría haber ante la mayor problemática que se ha identificado; para ello se formuló la siguiente pregunta: ¿cómo se podrían mejorar las actividades para una mayor satisfacción al cliente final?

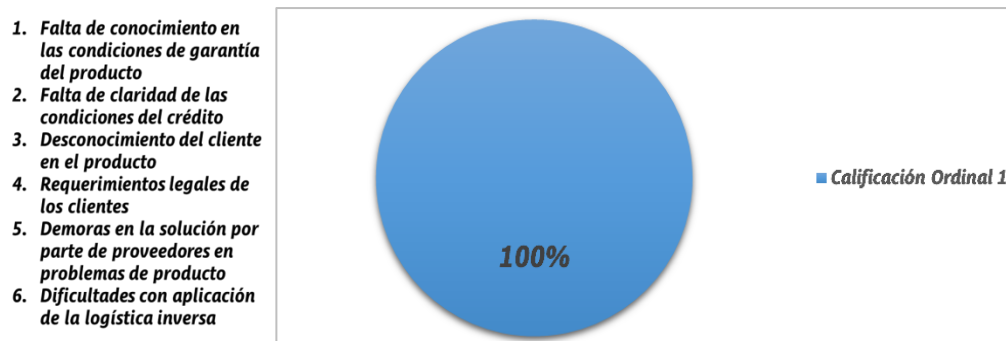
La respuesta ha sido única, en torno a dar claridad en las explicaciones al cliente sobre el crédito que adquiere en cuanto a plazo y valor cuotas; así como también de las características del producto y cubrimiento de la garantía; además de generar empatía con el cliente para conocer sus necesidades y generar las soluciones.

En la cuarta pregunta el objetivo fue conocer cuáles son los problemas que más afectan el desempeño en la gestión del área de servicio al cliente, planteándose la siguiente pregunta: *¿Cuáles de los siguientes problemas considera que son los que más afectan su desempeño?* Los ítems planteados en orden de importancia fueron los siguientes, de acuerdo con lo expresado por los encuestados:

- a) Falta de conocimiento en las condiciones de garantía del producto
- b) Falta de claridad de las condiciones del crédito
- c) Desconocimiento del cliente en el producto
- d) Requerimientos legales de los clientes
- e) Demoras en la solución por parte de proveedores en problemas de producto
- f) Dificultades con aplicación de la logística inversa

De acuerdo con las dificultades relacionadas fue considerada por el área de servicio al cliente como la de mayor repetición la falta de conocimiento en las condiciones de garantía de los productos comercializados (100%).

Figura 64. Falta de Conocimiento en las Condiciones de Garantía del Producto



Fuente: Elaboración Propia.

El desconocimiento de las condiciones para la prestación del servicio genera molestias en los clientes, pérdidas de estos y dificultades en el cobro de cartera dado que un cliente con un producto en mal estado no se estimula pagar.

En segundo orden el no tener claro el cliente las condiciones del crédito, fue ubicado por el 67% de los encuestados.

Figura 65. Falta de Claridad de las Condiciones del Crédito



Fuente: Elaboración Propia.

El desconocimiento de las condiciones del crédito en las personas del área implica demoras en dar soluciones oportunas en cuanto a pago y no generar oportunidades para renegociar cartera que pudiese estar vencida.

Tercer lugar se ubica la falta de conocimiento del cliente con las características y usos del producto (100%).

Figura 66. Desconocimiento del cliente en el Producto

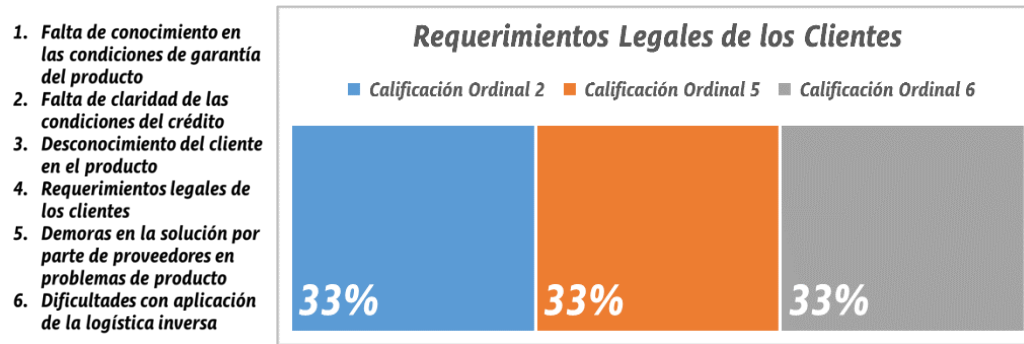


Fuente: Elaboración Propia.

Tal como se indicaba anteriormente la falta de asesoría en y desconocimiento genera pérdidas de clientes y por ende insatisfacción de los clientes.

Cuarto lugar se definió los requerimientos legales de los clientes. Se ubica en este orden dado que las respuestas tomando un promedio de ellas.

Figura 67. Requerimientos Legales de los Clientes

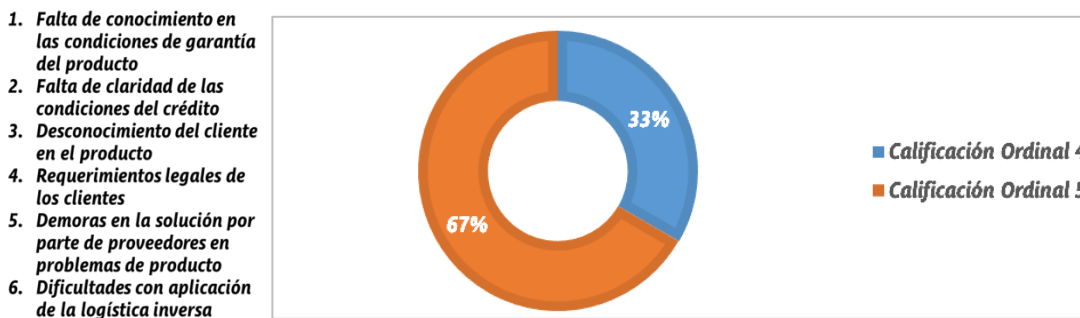


Fuente: Elaboración Propia.

Esta situación se ha originado como una instancia en la que los clientes buscan respuestas que generen un mayor beneficio propio al ofrecido por le empresa en situaciones que adversas que se hayan podido presentar, casos que se da a través de derechos de petición en temas de crédito o garantías de productos a través de la superintendencia de industria y comercio.

En quinto lugar, se ubica la demora en la respuesta en solución por parte de los proveedores, así lo definió el 67% de los encuestados.

Figura 68. Demoras en la Solución por Parte de Proveedores en Problemas de Producto

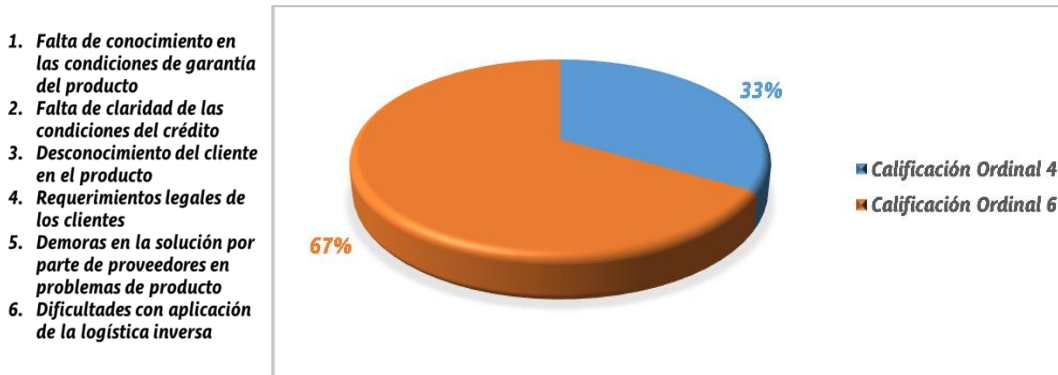


Fuente: Elaboración Propia.

Situación originada por demora en la marca al no contar con repuestos disponibles en los talleres locales para alguna referencia específica.

En el último lugar se identificó la aplicación de la logística inversa, así lo definió el 67% de los encuestados.

Figura 69. Dificultades con la Aplicación de la Logística Inversa



Fuente: Elaboración Propia.

Hace referencia a las devoluciones de producto hacia el proveedor por calidad o en su defecto desde el mismo cliente por no cumplir con las expectativas.

En la quinta pregunta se formula apoyado en que posibles soluciones existen a los problemas planteados en la anterior pregunta; razón por la cual se formula el siguiente cuestionamiento “cuáles de los anteriores problemas seleccionados según su determinación ¿cómo considera que se pueden evitar y o mejorar?”

Las soluciones planteadas por ese equipo fueron las siguientes: capacitación a los asesores comerciales en entregar información clara de las características del producto y condiciones del crédito al momento de efectuar la compra un cliente. Para ello debe tener suficientes herramientas el asesor para el manejo de objeciones y pueda dejar bien cimentada las bases para efectuar una buena venta. Las capacitaciones deben ser permanentes y se debe estar en retroalimentación constante con los equipos comerciales.

En la sexta pregunta se quiso identificar como se vería a su interior el tercerizar algunas partes de la operación de servicio al cliente. Lo que originó la siguiente pregunta: *¿Qué ventajas y desventajas se podría tener al subcontratar con terceras operaciones propias del área?*

La respuesta obtenida fueron solo desventajas dado que un tercero no tiene el conocimiento al interior del cliente para ofrecer soluciones oportunas con los mecanismos que dispone la empresa.

En la séptima pregunta se indago sobre acciones de mejora para lograr una mayor satisfacción del cliente, en esta indagación se estructuró la siguiente pregunta: *¿De acuerdo con su experiencia cuales actividades se deben mejorar para encontrar una mayor satisfacción integral del cliente?*

La respuesta básicamente estuvo orientada en la asesoría que se debe dar al cliente desde el área comercial como primer contacto con el cliente y del área de crédito en el momento del estudio del crédito; así como también mantener un relacionamiento permanente con el cliente para estrechar lazos y generar una relación empática. Se plantea ajustes en los procesos administrativos para dar agilidad en devoluciones bien sea en dinero o en producto cuando así lo requiera el cliente.

En este eslabón la investigación de mercados muestra una serie de acciones, que se pueden llevar a cabo para lograr mejorar su comportamiento y que se vea reflejada en el rendimiento general de la cadena de valor; sobre la que apoya su gestión estratégica Distribuidora Rayco.

La actividad en la que mayor problema identificaron fue la falta de conocimiento de producto y condiciones del crédito, a este problema se plantean soluciones que van desde capacitar asesores y analistas de crédito para que al cliente le quede claro todo el tema relacionado con la negociación de una manera transparente y evitar que el cliente entre en dualidades.

Para la realización de un proceso cuyo objetivo es ser lo más claro y diáfano con el cliente, se debe partir por tomar dentro de la información relevante de la solicitud del crédito el correo electrónico del solicitante, verificando que el correo efectivamente exista; estos datos que son sensibles en el proceso de contacto permanente con el cliente para una mayor seguridad de la precisión del email se debe reconfirmar mediante el diligenciamiento de un cupón donde motive a que la misma persona diligencie sus respectivos datos electrónicos (para evitar errores en el diligenciamiento) e indicarle al cliente potencial que en caso de llegar la negociación a feliz término le llegara por este medio (correo electrónico) información detallada sobre, indicaciones para el correcto uso y optimización del producto adquirido además de las condiciones del crédito y el procedimiento de cobro que se va efectuar en caso de registrar demoras en los pagos en una etapa; además se le informa que posteriormente seguiremos en contacto sobre temas que realmente le pueden interesar en cuanto mejoramiento de la calidad de vida y cambios tecnológicos. El objetivo es estrechar el relacionamiento con el cliente. La información tomada es tan importante que los equipos de asesores deberán estar en capacitación de manera permanente en la manera óptima de recopilación y verificación de los datos; pues deben tener claro que la información registrada debe ser consistente y sobre la calidad de esta base se tendrán recompensas o quizá hasta sanciones en caso de que la información sea irreal. Estos datos en lo posible deben ser actualizados de manera permanente con el apoyo de las sucursales y coordinadores administrativos quienes hacen parte del front office en las sucursales.

Las demoras para ofrecer solución oportuna al cliente se originan por demora en la validación de los procesos al interior de la compañía. Con procesos apoyados con herramientas tecnológicas se podrá dar mayor velocidad a las peticiones de los clientes en general; así como también empoderar a las personas que están en el Front Office quienes conocen al detalle los

procedimientos para generar una solución satisfactoria. Para ello estas personas deben poseer claves de acceso al software de las diferentes áreas de la compañía dejando registrada las transacciones que generaron la solución al cliente. Procesos que deberán ser verificados y auditados por el área de control interno.

Demoras en solucionar problemas de producto. Este contexto se origina por el manejo que dan los talleres autorizados por la marca bien sea de electrodomésticos, motocicletas comunicaciones y tecnología en la reparación de sus respectivos productos y disponibilidad de repuestos.

La solución planteada a esta situación en la actividad de servicio al cliente, es la de comprometer a las marcas y proveedores en estructurar capacitaciones en conocimiento y actualización tecnológica en el funcionamiento de sus respectivos productos a expertos, o personas que muestran interés en estos temas; además de apoyarse con instituciones educativas de carácter técnico para generar en sus estudiantes el conocimiento y actualización tecnológica; pues para la misma marca le resulta beneficioso en la medida que hayan una mayor cantidad de personas expertas que posean el conocimiento del funcionamiento de las diferentes líneas de producto; es de anotar que las capacitaciones propuestas no necesariamente deban ser presenciales, pues también podrán ser virtuales. Para el distribuidor resulta beneficioso no estar limitado a un solo taller sino contar con un amplio grupo de interés que posea el conocimiento tecnológico de sus productos.

Relacionamiento con los clientes. Apoyado con la gran cantidad de la información que posee de los clientes la empresa debe proceder con la clasificación y ordenarla de acuerdo con criterios preestablecidos de los cuales se sugerirían: Línea de Crédito, capacidad de pago, productos

adquiridos, frecuencia de compra, composición familiar, ubicación geográfica y Actividad laboral.

Con base en esta información se procede a estructurar un sistema de relacionamiento con el cliente y colocar bases para implementar un método de inteligencia de negocios. Estableciendo controles y seguimientos para con los clientes sobre una planeación, sistemas de alertas e indicadores de rentabilidad por cliente; previamente establecidos para estar evaluando permanentemente los resultados que se obtengan de este trabajo, a través de encuestas de satisfacción.

Esta estructuración ayudara a mejorar los niveles de ventas, estructurar campañas de ventas cruzadas especialmente en la venta de seguros y de marketing personalizado.

Estas acciones se podrían desarrollar con equipos de trabajo de estudiantes universitarios o tecnólogos de ciencias económicas o cualquier persona con don se servicio al cliente que estén interesados en laborar mediante la modalidad de teletrabajo pues tendrá el beneficio de no estar ligados a unos horarios o sitios de trabajo específicos para el desarrollo esta actividad. Pero si asumiendo la responsabilidad de una planeación permanente y el cumplimiento de unos objetivos previamente establecidos. Acciones como las anteriormente mencionadas generan oportunidades de mejora a través de acciones de RSE.

Mercadeo y Ventas. En la actividad de mercadeo y ventas, es donde se hace presentación de lo que ofrece la organización al mercado en sus diferentes áreas; este eslabón fue evaluado mediante un cuestionario en la que se indago la situación actual y las oportunidades de mejora que se pudieran presentar, para ellos se elaboró un cuestionario (Anexo A 1.2) con 7 preguntas las cuales se relacionan a continuación con su respectivo análisis.

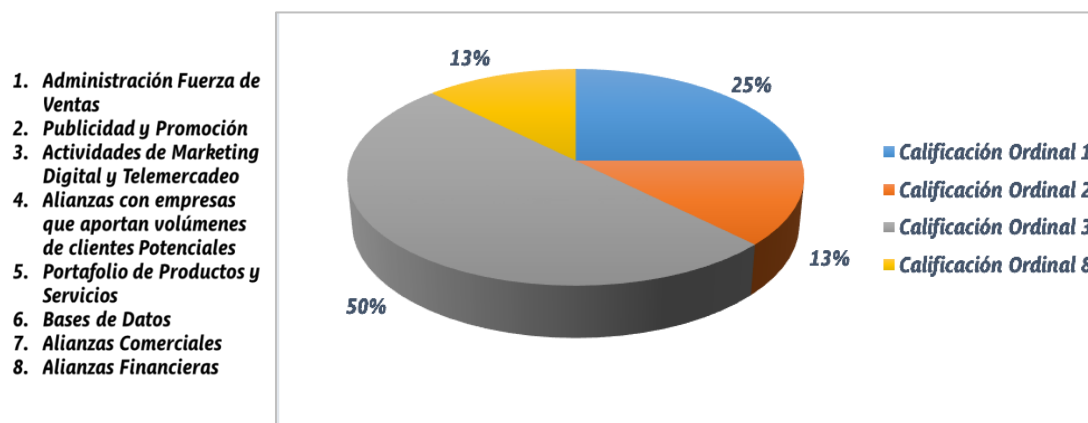
En la primera pregunta se identificó los cargos de las personas que laboran allí.

Segunda pregunta se definió cuáles eran las actividades que mayor impacto tienen sobre el desempeño del área; el diseño de la pregunta fue el siguiente: *por favor califique en orden de importancia las actividades clave de mercadeo y ventas que usted desarrolla las cuales fueron discriminados en 8 ítems así:*

- a) Administración Fuerza de Ventas
- b) Publicidad y Promoción
- c) Actividades de Marketing Digital y Telemercadeo
- d) Alianzas con empresas que aportan volúmenes de clientes Potenciales
- e) Portafolio de Productos y Servicios
- f) Bases de Datos
- g) Alianzas Comerciales
- h) Alianzas Financieras

El ítem la administración de la fuerza de ventas fue catalogada como el de mayor importancia, así lo definió el 50% de los encuestados.

Figura 70. Administración Fuerza de Ventas

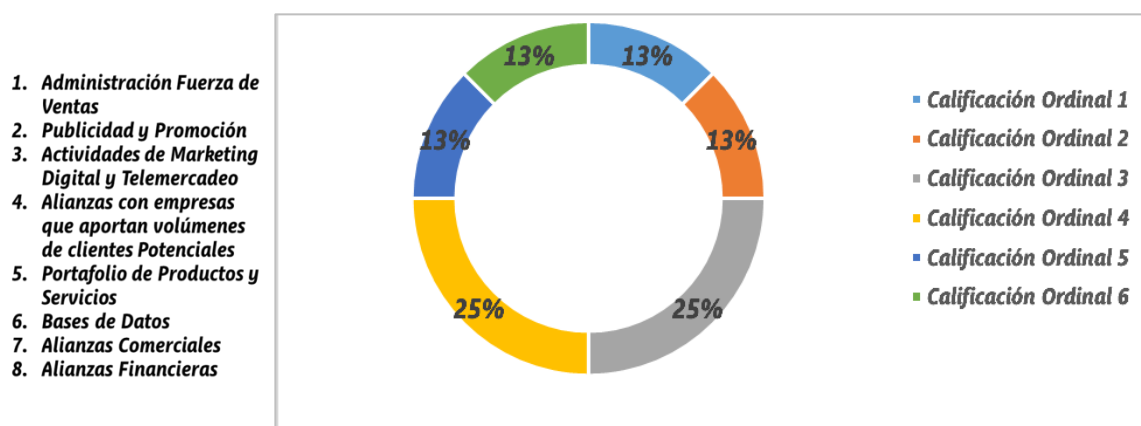


Fuente: Elaboración Propia.

Tema que está relacionado directamente con los asesores desde el momento de su selección, vinculación, formación y productividad. Pues son los asesores quienes originan el casi 100% de las ventas de la empresa.

En segundo lugar, se identifica la publicidad y promoción. Esta ubicación se tomó sobre el promedio de la calificación dada por los encuestados.

Figura 71. Publicidad y Promoción

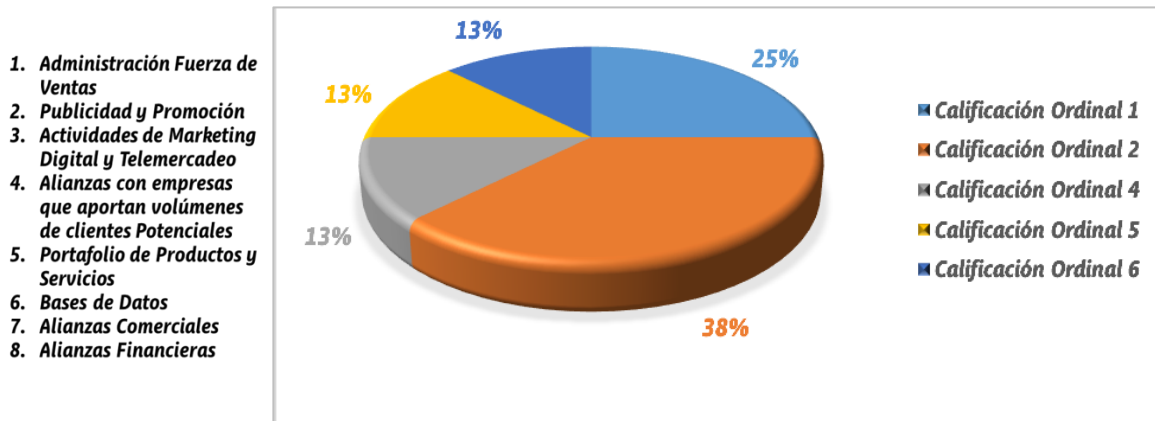


Fuente: Elaboración Propia.

Estas variables son de gran importancia para transmitir información al mercado, estimulando la generación de nuevas ventas en las diferentes líneas de crédito y mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado.

En tercer lugar, de importancia se ubica el portafolio de productos y servicios, así fue catalogado por el 38% de los encuestados.

Figura 72. Portafolio de Productos y Servicios

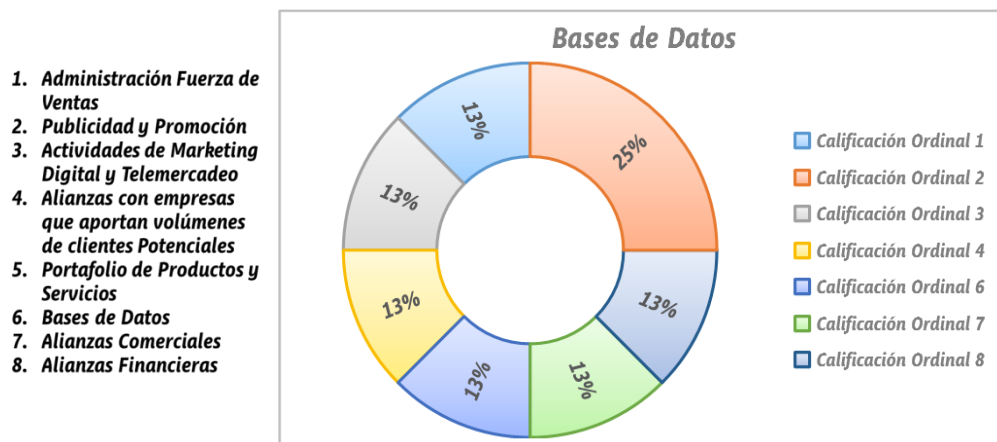


Fuente: Elaboración Propia.

Se ubican las líneas de electrodomésticos, motocicletas y las otras líneas relacionadas con producto de exhibición en sala; además de las adecuaciones de vivienda y prestamos en efectivo por descuento de nómina.

En el cuarto lugar se establecieron las bases de datos, Esta ubicación se tomó sobre el promedio de la calificación dada por los encuestados.

Figura 73. Bases de Datos

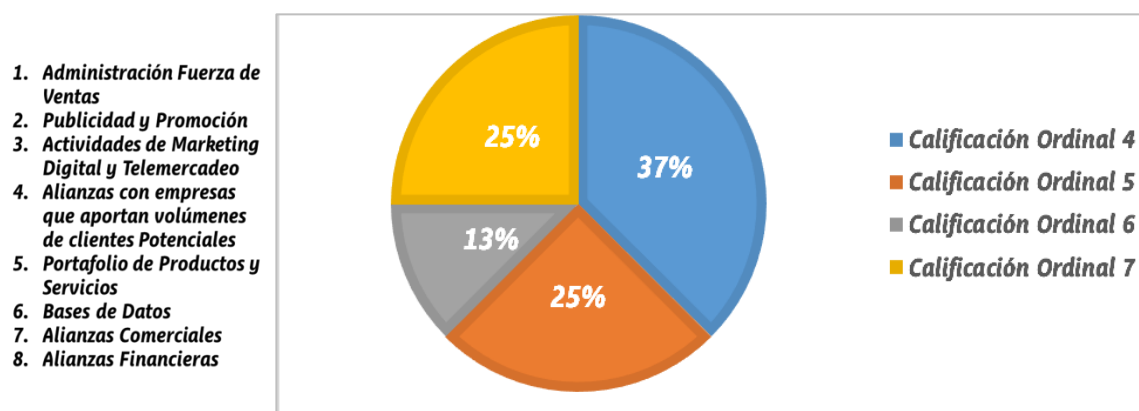


Fuente: Elaboración Propia.

Por la misma capacidad la compañía posee Bases de Datos de clientes actuales para la realización de trabajo de recompra, clientes cancelados para la generación nuevos negocios con personas ya conocidos en la compañía.

En el quinto lugar de importancia se identificaron las Actividades de Marketing Digital y Telemarketing, así lo califico el 37 de los encuestados.

Figura 74. Actividades de Marketing Digital y Telemarketing

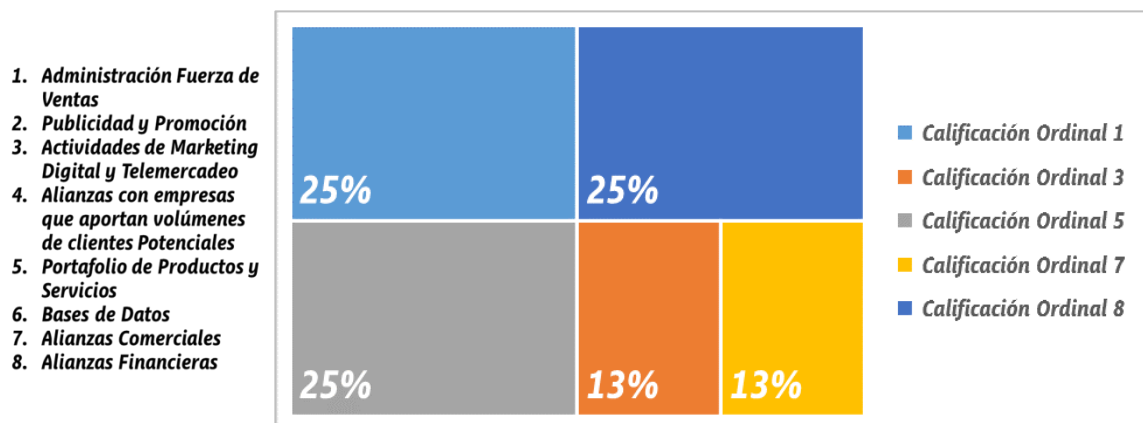


Fuente: Elaboración Propia.

En esta categoría se caracterizan por tener vendedores híbridos es decir se mueven en los escenarios digitales y visitas presenciales en el mercado potencial captando prospectos para convertirlos en nuevas ventas.

En el sexto lugar se ubican las alianzas con empresas volumen de clientes potenciales. Se toma esta ubicación porque predominan en un 50% los factores cinco y ocho.

Figura 75. Alianzas con Empresas que Aportan Volúmenes de Clientes Potenciales

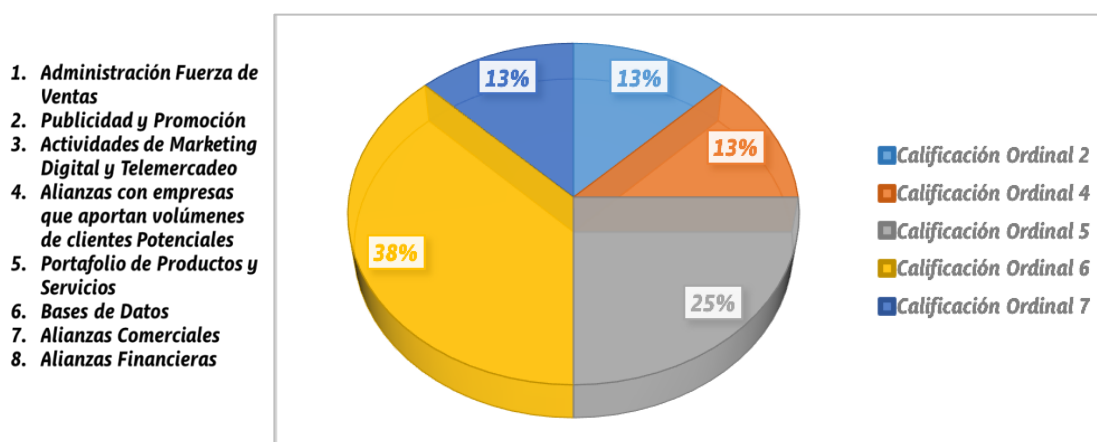


Fuente: Elaboración Propia.

La intención es que en esas alianzas se generen clientes potenciales que en su gran mayoría cumplan con el perfil que genere un menor riesgo de cartera y una mayor rentabilidad. Pues estas alianzas están dadas es para utilización de un medio de pago; que bien podría ser la factura de un servicio público o el desprendible de nómina para cargar el valor del crédito

En el séptimo lugar se identificaron las empresas con las que se realizan alianzas comerciales, así lo definió el 38% de los encuestados.

Figura 76. Alianzas Comerciales

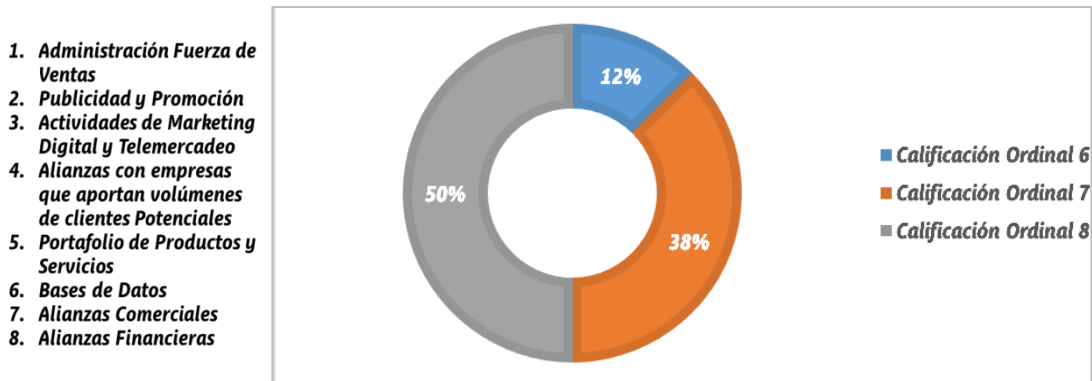


Fuente: Elaboración Propia.

Estas alianzas se generan en las que el aliado local o regional asume o aporta espacios físicos en concesión o cualquier otro medio para captar nuevos clientes.

En octavo lugar están las alianzas financieras, así lo definió el 38% de los encuestados.

Figura 77. Alianzas Financieras



Fuente: Elaboración Propia.

En este caso en el portafolio propio de Distribuidora RAYCO S.A.S. se da la opción para que sea comercializado por otras líneas de crédito diferentes a las de RAYCO, en este caso está orientado para la comercialización de motocicletas, tecnología y electrodomésticos.

En la tercera pregunta se estructuró en 2 partes identificando planteamientos para mejorar la satisfacción del cliente, el cuestionamiento fue definido en la primera parte así: *¿Cómo se podrían mejorar las actividades para una mayor satisfacción al cliente final?*

Las respuestas más comunes fueron la necesidad de contar con precios de oferta más competitivos, fortalecimiento en el conocimiento de marketing digital, programas de fidelización de clientes y el disponer marcas de mayor posicionamiento en el mercado que ayudaría a generar un mayor volumen de ventas.

¿En la segunda parte se planteó así “*qué sugiere para optimizar la operación comercial de la empresa?*” lo expuesto ante este cuestionamiento fue:

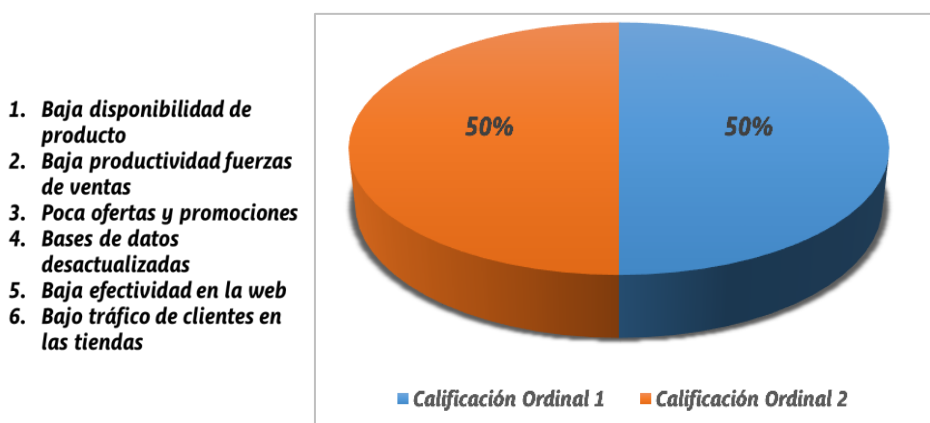
Incentivar a los equipos de ventas y optimizar las bases de datos; así como también establecer mejoras en los tiempos y niveles de aprobación del área de crédito.

La cuarta pregunta fue elaborada para establecer las principales dificultades que se presentan en el área comercial, por ello se planteó el siguiente interrogante. *¿Cuáles de los siguientes problemas considera que son los que más afectan la labor comercial de la compañía?* los ítems planteados fueron los siguientes:

- a. Baja disponibilidad de Producto
- b. Baja Productividad Fuerzas de Ventas
- c. Poca Ofertas y Promociones
- d. Bases de Datos desactualizadas
- e. Baja efectividad en la Web
- f. Bajo tráfico de clientes en las tiendas

El principal problema que identifica el área es la baja disponibilidad de producto, así lo defino el 100% quienes ubicaron esta problemática en las posiciones 1 y 2.

Figura 78. Baja Disponibilidad de Productos

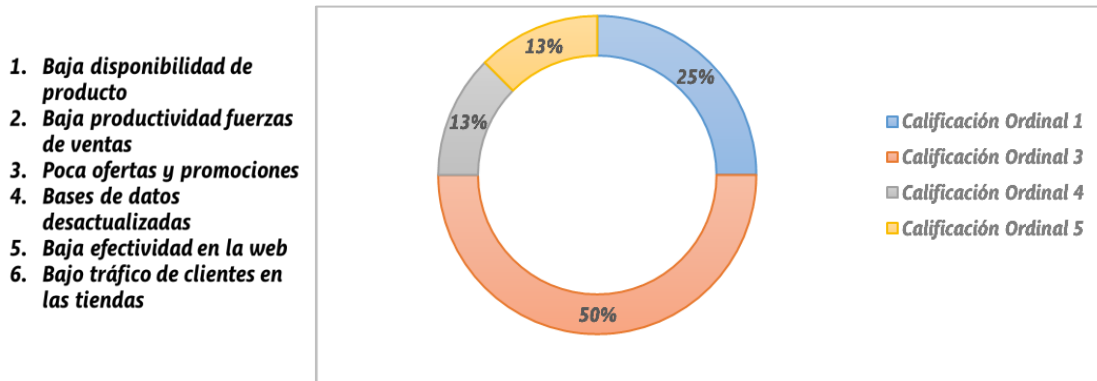


Fuente: Elaboración Propia.

Situación que lleva a dejar de vender productos de alta rotación y pérdida de competitividad en el mercado, además de estar asociados a pérdidas originadas por el costo de oportunidad en la generación de nuevas ventas.

El segundo en orden de importancia se identifica la poca oferta en promoción de las líneas de producto, así lo definió el 50% de los encuestados.

Figura 79. Ofertas y Promociones

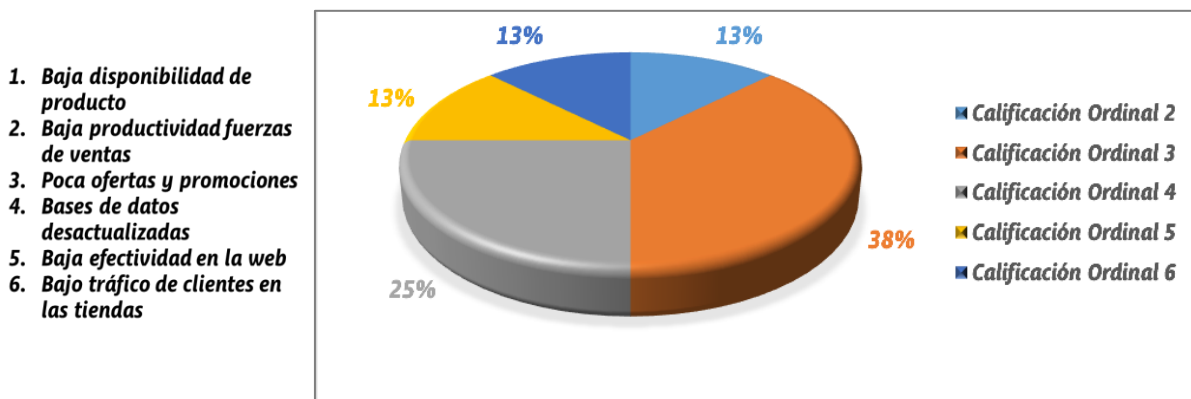


Fuente: Elaboración Propia.

Esta situación lleva a contar con pocas ofertas y promociones, que motiven al cliente del común a inclinarse para la realización de nuevas compras.

En tercer lugar, se muestra la baja productividad en las fuerzas de ventas, así lo definió el 38% de los encuestados.

Figura 80. Baja Productividad Fuerza de Ventas

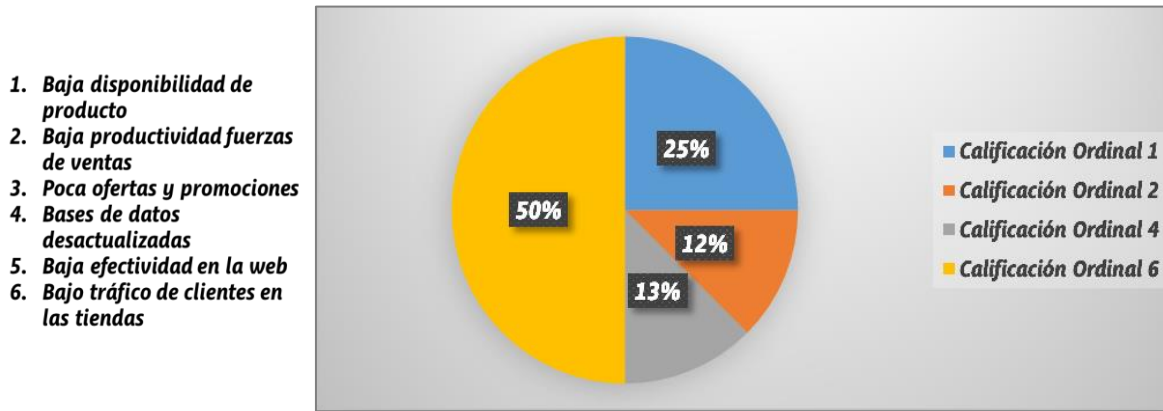


Fuente: Elaboración Propia.

Esta situación se presenta en cuanto a los niveles de facturación es baja, independientemente de los niveles de contactos y cotizaciones que realizan a diario las fuerzas de ventas.

Cuarto lugar se identifica el bajo tráfico que se registran en las tiendas. Así lo definió el 50% de los encuestados.

Figura 81. Bajo tráfico de Clientes en las Tiendas

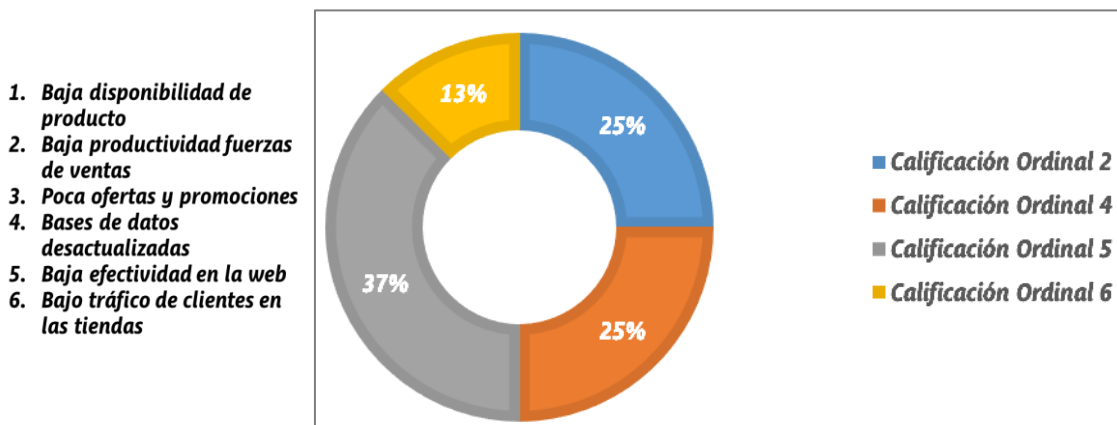


Fuente: Elaboración Propia.

Esta situación origina que la tasa de conversión de visitas del volumen de clientes en las salas de ventas en facturación sea muy baja.

En quinto orden esta lo desactualizadas que están las bases de datos, así lo definió el 37% de los encuestados.

Figura 82. Bases de Datos Desactualizadas

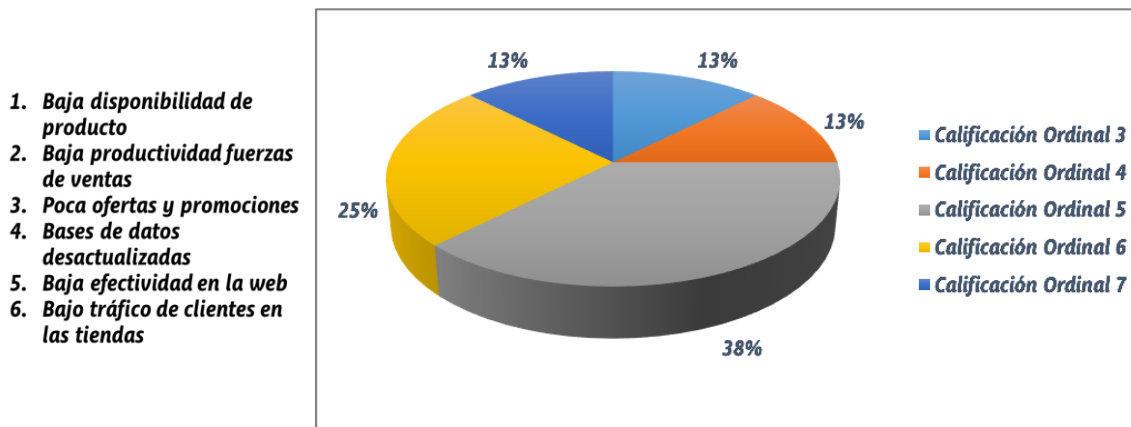


Fuente: Elaboración Propia.

Este caso implica baja efectividad en el trabajo de contacto vía telefónica o virtual principalmente con los exclientes para llevarlos nuevamente a procesos de compra.

En sexto lugar esta baja efectividad en el e-commerce, así lo definió el 38% de los encuestados.

Figura 83. Baja Efectividad en la Web



Fuente: Elaboración Propia.

básicamente originado por no tener una estrategia que desarrolle actividades de alto impacto que con lleven a la generación de nuevas ventas vía e-commerce.

La quinta pregunta se planteó posibles soluciones a los problemas relacionados anteriormente, para lo cual se diseñó la siguiente pregunta *¿De los anteriores problemas seleccionados según su determinación ¿cómo considera que se pueden evitar o mejorar?*” las respuestas más comunes a continuación se relacionan:

El evaluar los precios dado que los productos están en niveles superiores a los ofertados por el mercado, la necesidad de un mayor impacto publicitario acompañado de ofertas y promociones, que resulten lo suficientemente atractivos que con lleven a mejorar el tráfico en las tiendas y tasa

de conversión en nuevas ventas; así como mantener producto de marcas líderes del mercado en el portafolio y la disponibilidad de producto de alta rotación.

La sexta pregunta se identificó que actividades se podrían subcontratar para lograr un mejor desempeño motivo por el cual se planteó el siguiente cuestionamiento *¿Cuáles actividades son susceptibles subcontratar para la optimización de los procesos que con lleven a mejorar su desempeño?*, la respuesta de mayor repetición fue la de logística comercial para el desarrollo de actividades externas en la que tiene que ver con los vehículos comerciales para llevar exhibiciones de producto y realizar eventos feriales en lugares de alta concentración de cliente; así como también los programas de capacitación y motivación de los asesores de ventas. Se presenta también como otras opciones de subcontratación el canal de ventas de telemercadeo y el canal web.

En la séptima pregunta se indago las acciones que se deberían tener en el corto plazo para tener un cliente satisfecho, para ello se estructuro la siguiente pregunta *¿Qué considera usted que hace falta en RAYCO para generar una mayor satisfacción al cliente final?*

Las respuestas más comunes fueron mejorar los precios a crédito. Es de anotar que en esta empresa el 80% de sus ventas corresponden a ventas por los diferentes sistemas de financiación, por ello también se determina la necesidad de mejorar los niveles de aprobación de negocios ya que se consideran que se pierden negocios con clientes de buen perfil financiero y el fortalecimiento del relacionamiento con el cliente.

En este eslabón de la cadena se identifican dificultades en la mezcla de mercadeo en la que se relaciona directamente lo siguiente:

Disponibilidad de producto, Precios competitivos, pocas promociones y baja publicidad, ante esta situación se deben tomar acciones las cuales se relacionan a continuación:

Precios. Si bien el precio es una variable que está directamente relacionada con la rentabilidad se debe evaluar de contar con precios o tasas de crédito diferenciales de acuerdo con el perfil del cliente, es decir aquellos clientes que registren un perfil de menor riesgo se les establezca un menor costo económico a cancelar y en caso contrario los clientes con mayor riesgo su precio será superior, garantizando un precio justo sobre el perfil de los diferentes clientes viables de acceder a un crédito. En este escenario la optimización de la cadena de valor garantizara que la relación costo beneficio sea percibida por el cliente como positiva y sea un factor que lleve al cliente a decidir a comprar en esta empresa.

Promoción. En los procesos de negociación se debe establecer con los proveedores valores agregados sobre el producto principal, o un menor costo sobre este; de tal manera que el cliente sienta un mayor beneficio tangible.

Publicidad. En medios ATL genera un mayor posicionamiento que es donde se genera el problema que mencionaron los encuestados durante la investigación, pero ante la generación de mayores ventas resulta más beneficiosos estructurar estrategias sobre medios BTL a través de grupos de interés que apoyaran el trabajo de comercialización sobre el mercado objetivo al poder impactar directamente sobre el cliente.

En la actividad de baja Productividad de los Asesores hace referencia a la caída en la efectividad en la tasa de conversión de clientes que hoy día se refleja que el 21%, que resultan ser ventas efectivas sobre el total de precalificaciones. La solución planteada es la siguiente:

Segmentar el potencial del mercado de tal manera que se pueda establecer una propuesta que este claramente orientada sobre el perfil del cliente por ejemplo: en el caso de los tenderos se tiene una línea producto diferencial, en este caso por el alto costo que registran la línea de refrigeración comercial se dificulta la viabilidad crediticia; la sugerencia es diseñar políticas de

crédito para facilitar el acceso a este grupo de personas, que su pago se programe de acuerdo al nivel de productividad del cliente; esto implica el quizá tener que ampliar los plazos en algunos comerciantes para lograr el cumplimiento en su pago mensual, pero se abren nuevas posibilidades para el desarrollo de negocios. Así como se plantea el anterior ejemplo se debe realizar las estrategias de acuerdo con una microsegmentación de los clientes, donde se identificarán los mercados con necesidad de producto que se ajusten a su capacidad de pago y por ende se generen acciones de Responsabilidad Social.

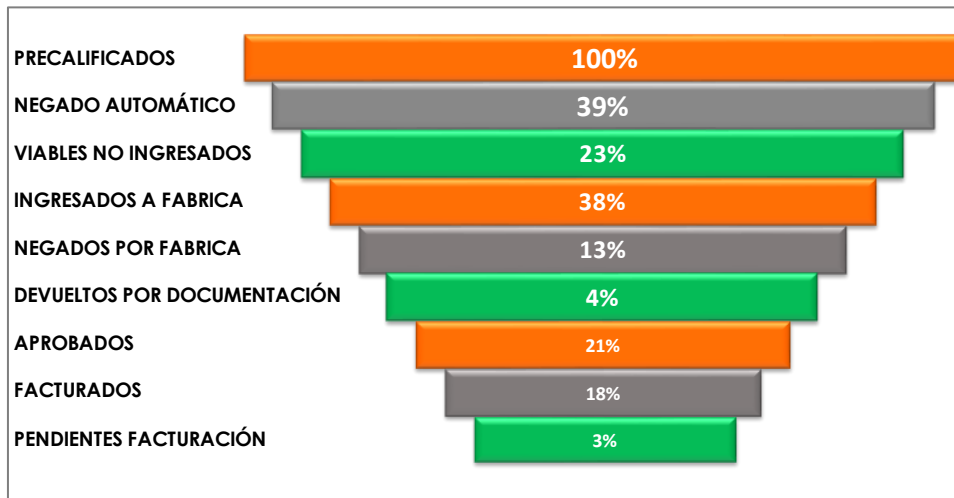
Bajo tráfico en las tiendas se da más que por falta de comunicación tipo ATL a una tendencia que hay en el mercado en el que nuevas generaciones prefieren realizar sus compras por catálogo y web. Las acciones para seguir es la estructuración y diseño de tiendas omnicanales y apoyados en la multicanalidad y tecnología virtual para desarrollar estrategias que logren atraer a nuevos clientes y mantener una gestión permanente sobre los actuales. Para el desarrollo de estas actividades se podría apoyar con grupos de interés externos que se comprometan con la gestión de eventos BTL entorno a los clientes y el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Baja efectividad de ventas en Web. El nivel de visitas a la página Rayco está en promedio de visitas de 14 mil usuarios con una tasa de rebote cercano al 58%, el nivel de conversión está en valores inferiores al 0,01% (Fuente Distribuidora RAYCO) situaciones de estas implica el rediseño de la página para que genere transacciones pues lo que se identifica es que hay alto volumen de clientes, pero es de su interés los productos publicados no son de interés del visitante.

La solución planteada es apoyarse en equipos expertos que posean el conocimiento y generar ventas sobre estos canales que son de las tendencias en el aumento de las ventas.

Productividad de la fuerza de ventas. La gestión comercial se podrá describir en el siguiente gráfico:

Figura 84. Productividad de la Fuerza de Ventas



Fuente Departamento Comercial Distribuidora RAYCO

Como se puede apreciar para mejorar la productividad de la empresa se presentan tres (3) opciones las cuales visualmente se pueden identificar. En una primera opción se logrará incrementando el número de precalificaciones o en su defecto evitar el desperdicio de clientes potenciales durante el proceso de ventas, que van desde una primera etapa en el ingreso de precalificados hasta la etapa final de facturación o la combinación de los dos (2) escenarios.

Primera opción, incremento del número de precalificación: para ello se pueden generar las siguientes opciones:

- Desarrollo de programas comerciales con redes de asesores externos, que inician en el programa de la generación de referidos, pasando de asesor básico hasta llegar al asesor integral.
- Fortalecimiento del programa de “Asesores Híbridos” lo que implica la gestión personalizada de los asesores, apoyado con plataformas tecnológicas en las que se apoya para mejorar sus niveles de contactabilidad y por ende de precalificación de clientes.
- Apoyarse con agentes comerciales, bien sea en gestión directa y personalizada o a través de plataformas y redes sociales.

La segunda opción implica evitar los desperdicios de clientes, como se puede apreciar los % ubicados en las franjas verdes que son los que se podrían optimizar y si en el caso hipotético fueran cero (0) desperdicios la facturación se doblaría al pasar del 18% al 35%. (12% viables no ingresados, 2% pendientes en documentación y 3% aprobados no facturados totales 17%). Esta pérdida se podría evitar mediante el contacto con estos clientes (desertores) y generarle ofertas y promociones atractivas que lleven a retomar los procesos de ventas.

La tercera opción es la combinación de las dos (2) opciones, incrementar los niveles de precalificación y evitar los desperdicios.

Como se pudo apreciar en las diferentes actividades de mercadeo y ventas se generan acciones de responsabilidad social a través de grupos de interés externos que bien podrían apoyar la gestión comercial o formarse como asesores comerciales híbridos.

4.2.2 Oportunidades de mejora con la inclusión de acciones de RSE.

En el análisis de los eslabones del área estratégica de la cadena de valor de Distribuidora Rayco se identificaron acciones de mejora con una relación gana – gana al incluir acciones de RSE, generando oportunidades para los grupos de interés externos al formar parte de la estrategia empresarial.

En el siguiente cuadro resumen se podrá detallar los impactos positivos en los aspectos sociales, ambientales y económicos.

Tabla 10. Oportunidades de Mejora

Actividad Estratégica	Oportunidades de Mejora	Acciones Inclusivas de Responsabilidad Social	Stakeholders Impactados
Proveeduría local en producto de tendencias muebles para el hogar y cocinas integrales.	Disponibilidad de producto oportuna y soluciones a la medida del cliente. Con asesoría en Moda y diseño actualizado	Dinamiza los negocios en comunidad con generación de nuevos ingresos; además estimula la formación de Clúster.	Pequeños fabricantes, instaladores, asesores comerciales e interiores y Transportistas de la región.
Línea de Crédito tenderos y pequeños comerciantes. Para compra de producto y capital de trabajo	Oferta de un crédito ajustado al flujo de caja del negocio y evaluado por medios alternativos a las centrales de riesgo; asesoría en su modelo de negocio.	Fortalecimiento de Pymes de la región con asesoría empresarial, acceso a activos productivos y capital de trabajo. Generando oportunidades laborales y de emprendimiento.	Tenderos, pequeños comerciantes y comunidad emprendedora.
Provisionamiento de Bodegas Regionales e Inventario VMI	Ampliación del portafolio de producto ofertado; pues se incluye las líneas totales del proveedor y apoyo promocional para una mejor rotación en inventarios.	Optimización de los medios de transporte, con menos vehículos en circulación contribuyendo a una menor congestión en la vía y menos contaminación ambiental.	Cooperativas de transporte local o transportistas independientes de la región.
Riesgo y crédito. validación de identidad del cliente.	Facilidad y velocidad en la aprobación del crédito, independientemente de la ubicación del cliente.	llegar con un crédito fácil y ágil a la población que habita en lugares distantes de las áreas urbanas.	Campesinos, Analistas de crédito y Asesores comerciales, estos 2 últimos Stakeholders (interno)
Servicios al cliente reparación de productos	Amplia red de servicio en conocimiento y reparación técnica en la línea de electrodomésticos y motocicletas.	Generar conocimiento técnico y opciones laborales para atención técnica de proveedores y marcas específicas.	Expertos en reparación técnica y personas en formación tecnológica.

Actividad Estratégica	Oportunidades de Mejora	Acciones Inclusivas de Responsabilidad Social	Stakeholders Impactados
Mercadeo y Ventas Activaciones en punto venta	Dinámica de tiendas omnicanales y estar en permanente gestión de los clientes por los diferentes medios tecnológicos y personales.	Generar oportunidades para personas que trabajan desde las diferentes plataformas que podrían realizar actividades laborales outsourcing.	Internautas, agentes de Call Center independientes o empresariales.
Mercadeo y Ventas Optimización de la fuerza de ventas.	Contar con fuerzas de ventas híbridas, ampliación de la fuerza de ventas para mayor cubrimiento territorial e impactar clientes vía web mediante una estrategia omnicanales	Actualizar en conocimiento y técnicas de ventas y nuevas formas de a los equipos comerciales; así como también a los agentes independientes.	Stakeholders (externos) Agentes comerciales, Internautas, agentes de Call Center. Stakeholders (Internos) Equipos Comerciales de la empresa.
Alianzas Estratégicas con Colceramica, Cemex y almacenes de materiales de construcción.	Amplía su portafolio de productos para ofrecer soluciones integrales a su mercado objetivo. Con oferta de crédito que sea fácil y ágil.	Ofrecer soluciones de mejora de vivienda en cualquier Región donde RAYCO tenga operación o cuente con convenios de recaudo a través de las Empresas de Servicios Públicos	Hogares en condiciones de vulnerabilidad. Constructores, transportistas e instaladores de servicios públicos.
Mercadeo promoción de los productos que en ocasiones se dan como valor agregado sobre el principal	Los obsequios o productos para entregar al cliente llevan la connotación que se está apoyando a comunidades emprendedoras de la región. Despertando el sentido de solidaridad.	Apoyar las microempresas locales convirtiéndose en clientes de sus productos; así como impulsando por sus diferentes medios la comercialización de estos productos.	Comunidades con Pequeñas empresas.
Comercialización de Bicicletas electro asistidas	Ofertar la bicicleta electro asistida con la garantía que una vez finalice la vida útil de la batería se le garantice el repuesto, sobre un determinado tiempo	Evitar la contaminación Ambiental, Facilitar la movilidad en las ciudades, evitar el riesgo cardiovascular (debe realizar algún esfuerzo físico para su movilización), bajos costos en combustible y demás seguros.	Ambientalistas, Estudiantes y personas que prefieren que su desplazamiento se genere en este tipo de vehículos.

Actividad Estratégica	Oportunidades de Mejora	Acciones Inclusivas de Responsabilidad Social	Stakeholders Impactados
Comercialización de Micro seguros y Seguros Obligatorios	Ofrecer de manera fácil seguros para la protección personal en el mismo crédito del producto y seguros obligatorios.	Generar la cultura de la asegurabilidad en la población de mayor vulnerabilidad.	Independientes sin ninguna seguridad social, vida y exequiales; además de transportadores informales (Soat)
Servicio y relacionamiento con el cliente.	Relacionamiento con el cliente, generando una satisfacción integral con el cliente.	Identificación de nuevas necesidades individuales o de la comunidad en producto o servicios.	Cientes de diferentes características de la comunidad (Stakeholders Externos) y Accionistas (Stakeholders internos)
Capacitación y Formación de Asesores Comerciales.	Equipos Comerciales productivos, capaces de adaptarse a nuevos retos del mercado.	Oportunidades laborales, en la comunidad iniciando con procesos básicos en actividades comerciales hasta su profesionalización.	Estudiantes mayores de edad, personas independientes con vocación comercial.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Identificar mediante un estudio de campo con una muestra de clientes Distribuidora RAYCO S.A.S. las necesidades de productos financieros, bienes y servicios que generen acciones de responsabilidad social empresarial.

4.3.1. Sistema de recopilación de información

Se realizó un cuestionario a 60 personas de un total de 4.200 clientes activos ubicados en la ciudad de Bucaramanga; se tomó esta muestra teniendo en cuenta que se contaría con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10,54%, en los resultados obtenidos.

Las preguntas que se plantearon algunas de estas fueron cerradas y otras abiertas para conocer y profundizar un tanto más sobre algunos temas específicos; estos clientes están ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga.

En la primera pregunta hizo alusión a la edad de los encuestados con el objetivo de tener claro el target del mercado en cuanto a la generación que pertenece y sus respectivas tendencias:

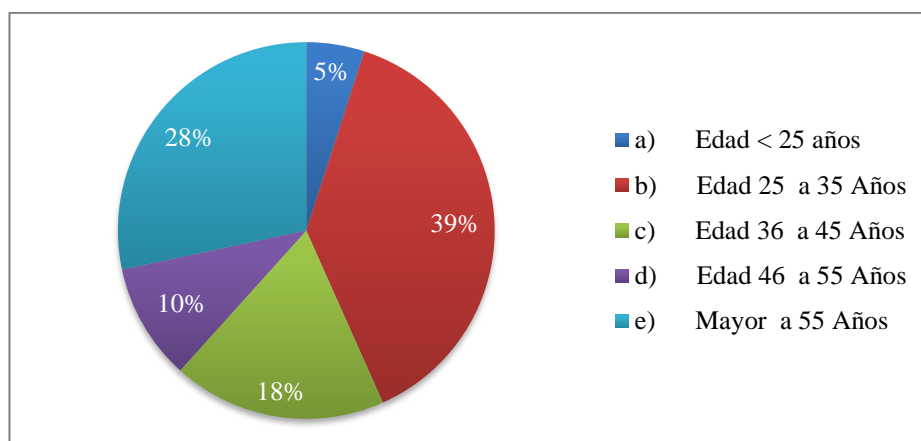
Entrevista Comunidad

Tabla 11. Rango de Edad

1. En cual rango esta su edad?	a) Edad < 25 años	3
	b) Edad 25 a 35 Años	23
	c) Edad 36 a 45 Años	11
	d) Edad 46 a 55 Años	6
	e) Mayor a 55 Años	17

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 85. Rango de Edad



Fuente: Elaboración Propia.

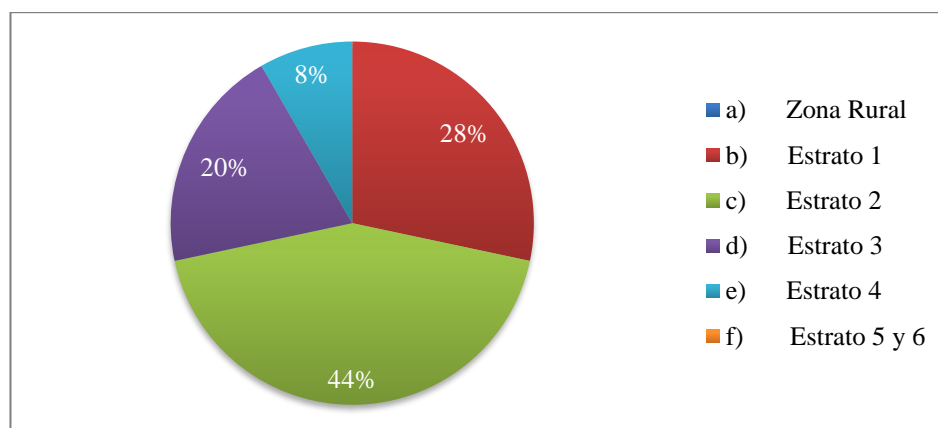
Como se puede apreciar la mayor cantidad de clientes se encuentran en una edad promedio de 25 a 35 años lo que implica que corresponden a la generación “Y”, seguidos de personas con edades superiores a los 55 años, correspondiente a la generación Baby Boomers.

Tabla 12. Estrato

	a) Zona Rural	0
2. Estrato de residencia.	b) Estrato 1	17
	c) Estrato 2	26
	d) Estrato 3	12
	e) Estrato 4	5
	f) Estrato 5 y 6	0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 86. Estrato Socioeconómico



Fuente: Elaboración Propia.

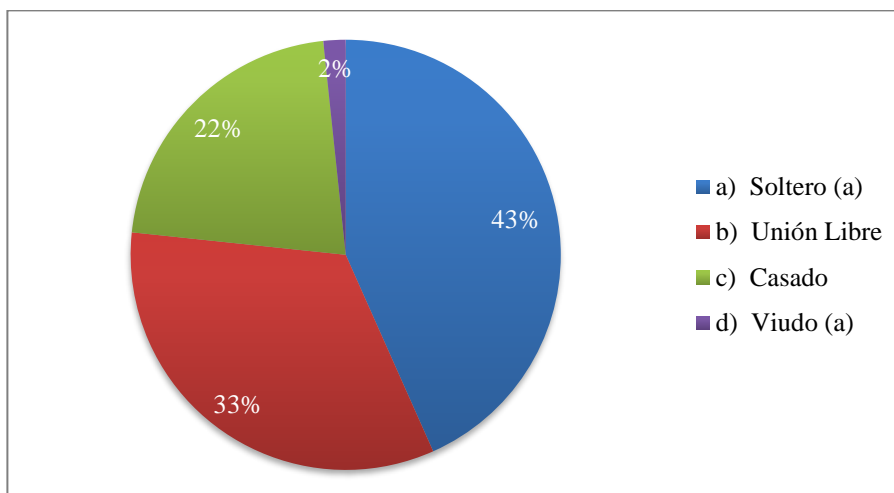
El 72% de la población de los encuestados están ubicados en la población de mayor vulnerabilidad en el estrato 3 se ubica el 20% y 8% en el estrato 4.

Tabla 13. Estado Civil

	a) Soltero (a)	26
3. ¿Estado Civil?	b) Unión Libre	20
	c) Casado	13
	d) Viudo (a)	1

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 87. Estado Civil



Fuente: Elaboración Propia.

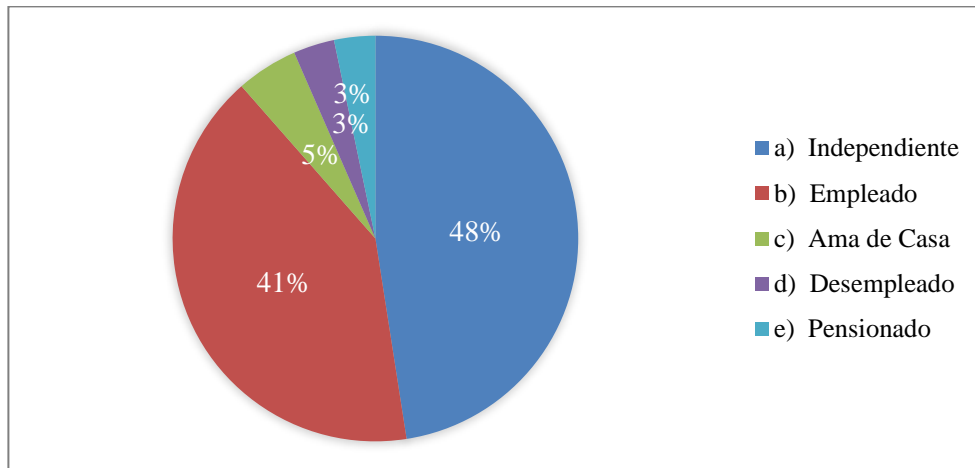
El 43% de las personas encuestadas son soltero, el 57% restante tienen una relación en pareja estable.

Tabla 14. Condición Laboral

	a) Independiente	29
4. ¿Condición Laboral?	b) Empleado	25
	c) Ama de Casa	3
	d) Desempleado	2
	e) Pensionado	2
	f) Otro (Cual)	0

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 88. Ocupación



Fuente: Elaboración Propia.

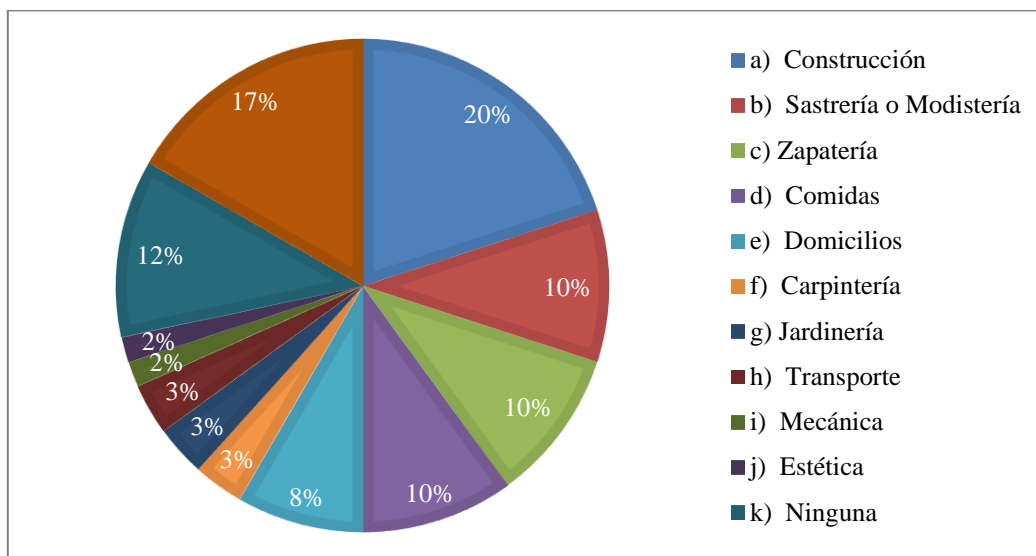
El 56% de los encuestados presentan laboran sus ingresos son generados de manera independiente, el 2% de la pensión y el restante 48% están actualmente empleados.

Tabla 15. Actividad desarrollada

5. ¿Cuál de las siguientes labores desarrolla usted actualmente por cuenta propia, que le generan ingresos?	a) Construcción	12
	b) Sastrería o Modistería	6
	c) Zapatería	6
	d) Comidas	6
	e) Domicilios	5
	f) Carpintería	2
	g) Jardinería	2
	h) Transporte	2
	i) Mecánica	1
	j) Estética	1
	k) Ninguna	7
	l) Otro (¿Cuál?)	10
l) Otro (¿Cuál?)	comercio	4
	agrícola	2
	domestico	4

Fuente: Elaboración Propia.

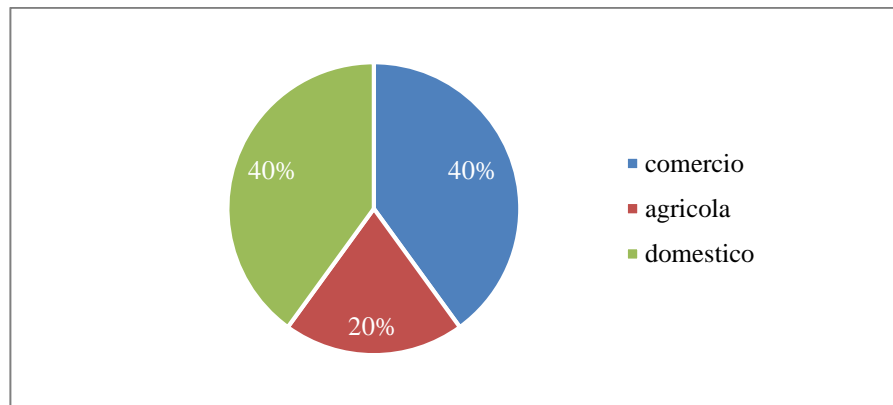
Figura 89. Actividad Laboral



Fuente: Elaboración Propia.

Las actividades son muy dispersas pero las más representativas son Construcción con un 20%, Sastrería el 10%, Calzado el 10%, Comidas Rápidas 10% y Domicilio 8%.

Figura 90. Otras Actividades



Fuente: Elaboración Propia.

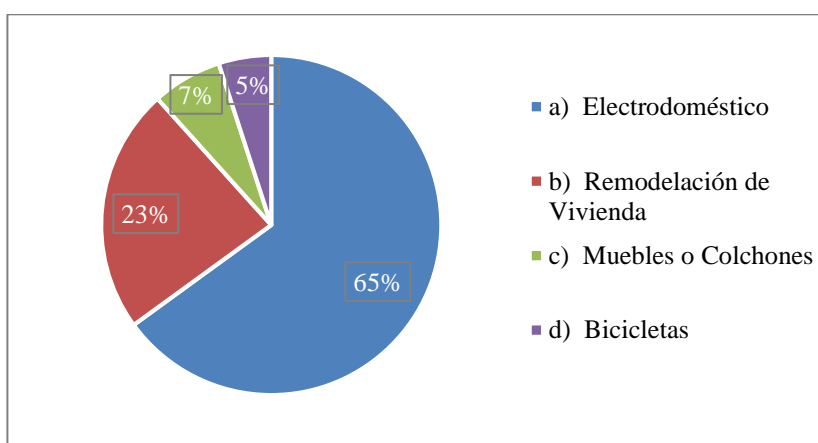
Las demás profesiones hicieron referencia al comercio, herramientas agrícolas y personas dedicadas al servicio doméstico en su gran mayoría.

Tabla 16. Productos Adquiridos

6. Que producto adquirió en Distribuidora RAYCO S.A.S.	a) Electrodoméstico	39
	b) Remodelación de Vivienda	14
	c) Muebles o Colchones	4
	d) Bicicletas	3

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 91. Producto Adquirido



Fuente: Elaboración Propia.

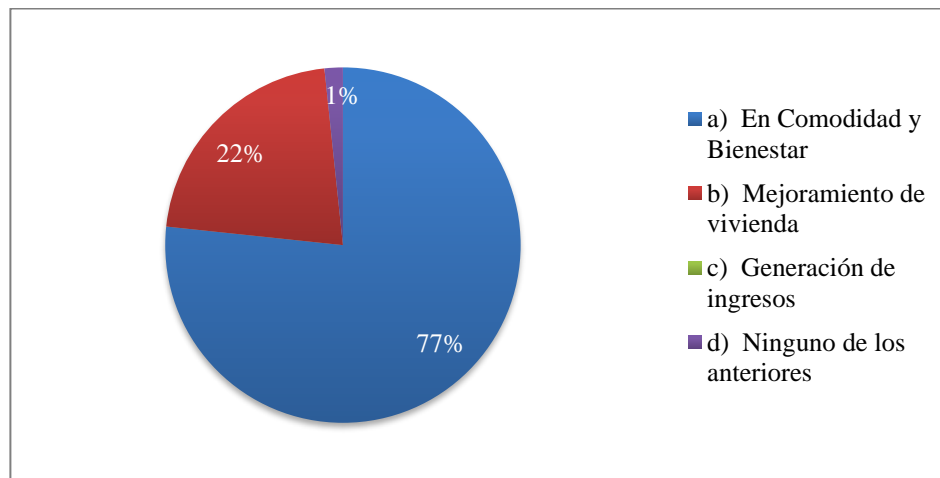
De un 100% que fue la compañía en venta de electrodomésticos y muebles hasta hace 3 años, hoy empieza a marcar una tendencia la remodelación de vivienda 23% y en bicicletas un 5%. Disminuyendo la participación de muebles y electrodomésticos en el 72%. En remodelación solicitan tener en cuenta que el crédito incluya carpintería arquitectónica, planos y todos los permisos relacionados en construcción.

Tabla 17. Mejora en la calidad de vida

7. ¿En qué considera que con este producto ha mejorado su calidad de vida?	a) En Comodidad y Bienestar	46
	b) Mejoramiento de vivienda	13
	c) Generación de ingresos	0
	d) Ninguno de los anteriores	1

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 92. Mejora en Calidad de Vida



Fuente: Elaboración Propia.

Los productos adquiridos consideran los clientes que les ha generado comodidad y bienestar 77% básicamente hacen referencia al portafolio tradicional de RAYCO, el 22% en mejoramiento de vivienda; pero en ambos casos están focalizados en el mejoramiento de la calidad de vida del mercado objetivo.

Tabla 18. Satisfacción del servicio

8. Califica del 1 al 5 el grado de satisfacción de servicio: 1) Muy mal, 2) Mal, 3) Regular, 4) Bien, 5) Excelente	a) La amabilidad y disposición del personal de la tienda	4,18
	b) El surtido de la tienda cumple con las expectativas	3,87
	c) Facilidad y agilidad del crédito	4,08
	d) Claridad en las fechas de pago del crédito.	4,10
	e) La entrega del producto a tiempo	4,00
	f) Explicaciones de uso del producto y como aplica la garantía.	3,78
	g) Cómo evalúa en general su experiencia en la Rayco?	4,10
	h) Recomendaría a un familiar o un amigo para comprar en RAYCO.	4,12

Fuente: Elaboración Propia.

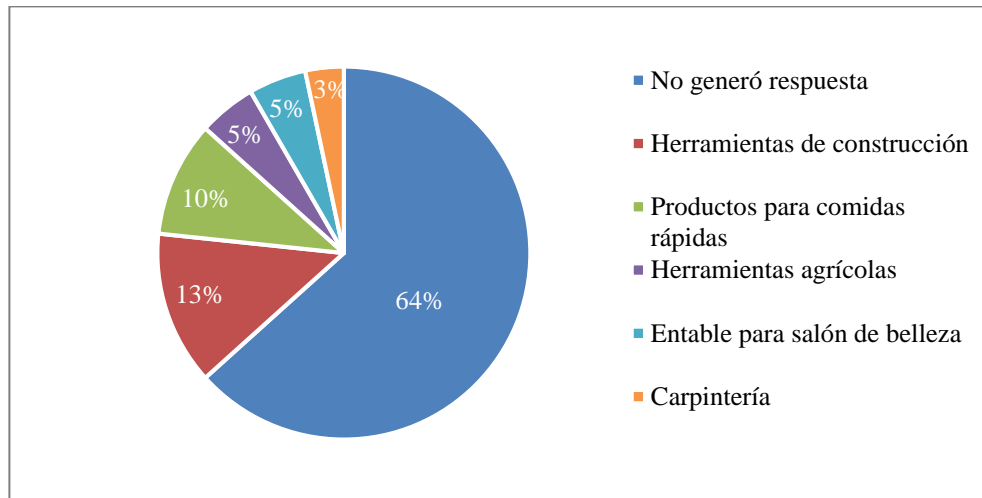
La principal falencia que se identifica a través de los clientes es el conocimiento de producto y el surtido del almacén; los demás ítems registran un promedio de 4,12. Lo que se identifica son oportunidades de mejora.

Tabla 19. Nuevos productos

9. ¿Qué otro nuevo producto o servicio pensaría que podría ofrecer RAYCO que mejore su bienestar personal o familiar?	No generó respuesta	38
	Herramientas de construcción	8
	Productos para comidas rápidas	6
	Herramientas agrícolas	3
	Entable para salón de belleza	3
	Carpintería	2

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 93. Propuesta Nuevos Productos



Fuente: Elaboración Propia.

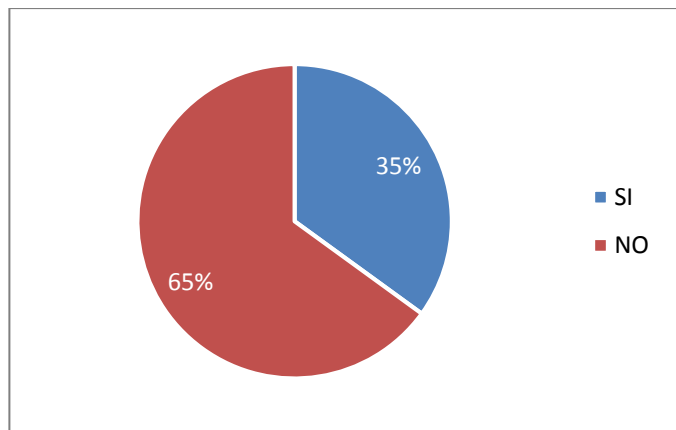
Los productos que estaría dispuesto a adquirir un cliente están asociados a sus trabajos actuales principalmente los que trabajan de manera independiente.

Tabla 20. Generar o Fortalecer la Actividad

10. Ha pensado en desarrollar o fortalecer una nueva actividad para la generación de otros ingresos?	SI	21
	NO	39

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 94. Generar o Fortalecer la actividad



Fuente: Elaboración Propia.

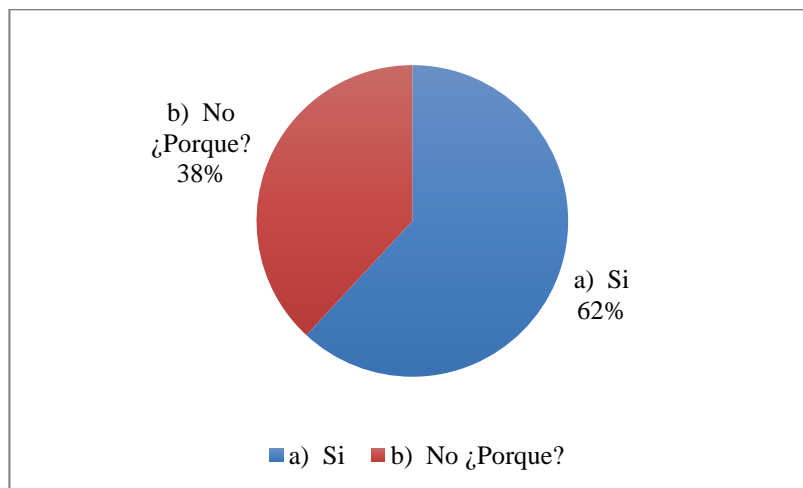
El 65% no tienen en mente la realización de un negocio, pero igual hay un 35% que están dispuestos a generar algún emprendimiento que le ayuden a mejorar su nivel de ingresos y por ende su calidad de vida.

Tabla 21. Adquisición de Nuevos Productos

11. ¿Si RAYCO ofreciera los productos o servicios requeridos para el montaje o fortalecimiento del negocio usted acudiría allá?	a) Si	13
	b) No ¿Por qué?	8

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 95. Adquisición de Nuevos Productos



Fuente: Elaboración Propia.

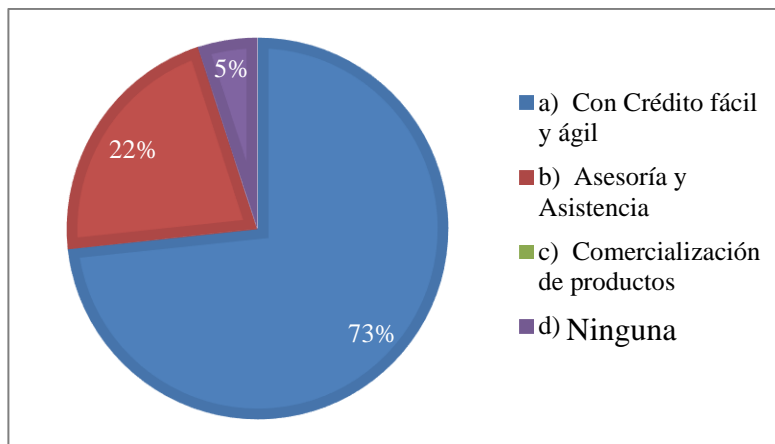
El 20% que respondió que No, la razón es inconformidad con el servicio. Importante realizar tareas de mejoramiento continuo en el servicio. El 62% equivalente al 22% del total de la muestra estaría dispuesto a adquirir el producto en RAYCO lo que implica un amplio potencial.

Tabla 22. Soluciones para Negocio

12. Como cree que RAYCO podría apoyar con soluciones para ser exitosos sus negocios o los de sus amigos o vecinos?	a) Con Crédito fácil y ágil	44
	b) Asesoría y Asistencia	13
	c) Comercialización de productos	0
	d) Ninguna	3

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 96. Soluciones para Negocio



Fuente: Elaboración Propia.

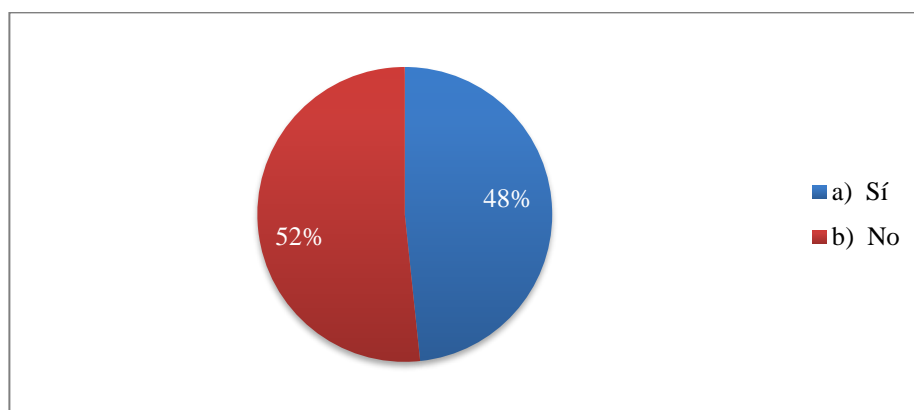
En esta pregunta se identifica que lo más importante para el cliente es la facilidad y la agilidad para tomar los créditos 73% y el 22% la asistencia y asesoría son de gran importancia dándole apoyo a los emprendimientos de los clientes.

Tabla 23. Disposición para ser Proveedor

13. ¿De acuerdo con las actividades independientes que usted desarrolla o podría llegar a desarrollar, estaría dispuesto (a) a ser un proveedor de productos o servicios para alguna empresa del sector donde se desempeña?	a) Sí	29
	b) No	31

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 97. Disposición para ser Proveedor



Fuente: Elaboración Propia.

El 52% de los clientes asumen que tienen ya un mercado definitivo y el 48% identifican que estarían dispuestos asumir retos de nuevos retos y mercados mediante acciones de emprendimiento.

4.3.2. Necesidades de crédito de la comunidad

Las necesidades más evidentes que se identifican en la comunidad están relacionadas directamente con las líneas de crédito las cuales se sintetizan así:

La línea de crédito para pequeños comerciantes de alimentos; como es el caso de la línea de refrigeración comercial y activos productivos en la que no solamente se incluya el valor del producto en el crédito, sino también dinero en efectivo para contar con capital de trabajo. Según Kantar Worldpanel en Colombia hay 720.000 tiendas; a nivel global este tipo de microempresas se mantendrán en el mercado de acuerdo a estudios adelantados (WINNING MNICHANNEL, 2018), teniendo en cuenta la anterior información se plantean la generación de políticas de crédito en la que el tendero cancele su producto de acuerdo a la productividad diaria de su tienda o microempresa, para ello se debe disponer de un pago diario mediante un ahorro tipo alcancía, para que el pago se efectúe por lo menos una vez por semana; dependiendo del hábito de pago que registre en los servicios públicos y el referenciamiento de algunos de los proveedores podrá

acceder con mayor facilidad a los créditos; para efectos del caso como oportunidades de crecimiento mutuo, se cita como ejemplo la alianza que posee RAYCO con Nestlé en el programa la Tienda de Bienestar Nestlé TBN que agrupa 30 mil tenderos el equivalente a 120 mil personas incluyendo su núcleo familiar.

Establecer una línea de crédito diferencial para adecuación de vivienda teniendo en cuenta la estabilidad en el lugar de residencia del cliente; el objetivo de estos créditos no solo se debe limitar a las reformas para ampliaciones de vivienda, mejoramiento de las condiciones higiénicas en las áreas de baños y cocina sino también a todo lo relacionado con carpintería arquitectónica y con servicios públicos es decir acometidas hidráulicas, eléctricas, gas y pruebas de resistencia.

Los cuales para una mayor seguridad se puedan cobrar a través de los convenios con las empresas de servicios públicos ampliando sus plazos de financiación y el valor de los montos. La estabilidad en su lugar de residencia, su comportamiento de pago en los servicios públicos; así como el respaldo de su vivienda deben soportar la aprobación del crédito; en este mismo escenario se deben generar las opciones para el pago de matrículas de los servicios públicos para el caso de la energía y el servicio de acueducto para aquellas familias que están en el proceso de autoconstrucción. Estos clientes podrían ser fácilmente direccionados desde la misma empresa de servicios públicos a Rayco como entidad financiadora.

El desarrollo integral de mejoramiento de viviendas y de servicios públicos produce oportunidades laborales en los diferentes grupos de interés en la comunidad tales como: constructores, transportistas, pequeños ferreteros, electricistas, fontaneros, carpinteros locales lo que genera una dinámica en la economía local; ya que para estos Stakeholders le representa un incremento en los ingresos de su economía familiar. Las actividades descritas anteriormente conllevan a la generación de acciones de responsabilidad social.

El contar con una proveeduría en productos fabricados en la comunidad amplía el espectro de comercialización para estos productores y genera oportunidades de crecimiento económico; las líneas de muebles para el hogar producidos por intermedio de clúster o pequeñas fábricas de la región le dan una fortaleza a RAYCO al ofertar muebles que se ajusten a los presupuestos de compra de los clientes y necesidades específicas de cada uno de ellos generando soluciones a su medida; igualmente suele suceder con la línea de cocinas integrales, muebles para locales comerciales y activos productivos para microempresarios, que con llevaran a la generación de sinergias entre los pequeños productores y Rayco. Fortaleciéndose competitivamente las partes.

En productos que se pueden catalogar como valores agregados sobre el producto principal, está la posibilidad de realizar alianzas con pequeñas fábricas de la comunidad. Por ejemplo, fábricas que producen forros de protección para lavadoras; bases para empotrar en la pared televisores, que en este último caso el mismo productor debe prestar el servicio de instalación de empotre del producto en el lugar que el cliente lo desee; así como también existen diferentes opciones para el desarrollo de productos promocionales que van de acuerdo la temporada comercial del año.

En el sector agrícola el acceso al crédito de los campesinos para adquirir herramientas agrícolas que se vuelven activos productivos y sean una fuente de ingresos familiares; pues es tener la oportunidad de desarrollar sus labores con un mejor pago económico, con un menor riesgo ergonómico y mejora en sus niveles de productividad; implica una mejora en las condiciones de la comunidad rural de mayor vulnerabilidad.

Actualmente existen alianzas que desarrolla RAYCO con empresas como Cemex para la ejecución del programa Patrimonio Hoy y Colceramica en el esquema “Corona Viste Tu Casa”. Estos dos (2) casos son un claro ejemplo de la aplicación de responsabilidad social; que han sido

exaltados a nivel nacional e internacional. En las dos (2) alianzas RAYCO es la empresa que participa activamente en la financiación y comercialización para la comunidad base de la pirámide.

Colceramica, Corona “Viste Tu Casa es un proyecto de venta directa que atiende a población de bajos ingresos, ofreciendo acabados de construcción financiados y entregados en la puerta de la casa de los clientes, a través de una fuerza de ventas de la misma comunidad” (Caso Corona Colcerámica, 2015). En lo que se refiere a Cemex y Patrimonio Hoy “es un programa de CEMEX creado para ofrecer a las familias colombianas la posibilidad de ampliar o mejorar sus viviendas a través de una excelente consejería constructiva, congelamiento de precios, fácil acceso a materiales de construcción (el cual incluye transporte y almacenamiento), facilidad en los puntos de pago y todo el soporte necesario para nuestros asociados.” (Cemex Colombia)

En el siguiente grafico se resume la generación de Responsabilidad Social ante la comunidad.

Figura 98. Generación de Acciones de RSE



Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Formular acciones sistemáticas de responsabilidad social que se incorporen a la estrategia de Distribuidora RAYCO S.A.S. permitiéndole fortalecerse competitivamente en el mercado de acceso de productos financieros, bienes y servicios

Sistemáticamente fueron articuladas las acciones estratégicas mediante el formato Jugando para Ganar que con llevaran a mostrar que una estrategia que incluya acciones de responsabilidad social fortalecerá competitivamente a esta empresa en el mercado, de productos financieros, bienes y servicios para sus clientes y colaboradores.

Como bien se mencionó anteriormente (paginas 55-58) el formato estratégico Jugar para Ganar contempla una cascada de cinco (5) etapas integradas y coordinadas las cuales se relacionan a continuación:

- 1)Cuál es la aspiración de ganar
- 2) dónde se va a jugar,
- 3) cómo ganar,
- 4) capacidades que deben establecerse,
- 5) sistemas de gestión

Teniendo como referencia este modelo se propone incorporar acciones de Responsabilidad Social que fortalecen el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.

1) Aspiración de ganadora: Sera lograr tener una empresa rentable, responsable y sostenible para sus colaboradores, clientes, accionistas y gobierno. Lo que implicara consolidarse en una empresa competitiva en el mercado. Tal como está definido en la Misión y Visión de la Compañía.

- 2) Donde se va a Jugar El campo donde se desarrollará la estrategia está definido así:

Tabla 24. Campo de Desarrollo Estrategia

Variable	Definición
Mercado	Estrato 1 al 3, Con pareja estable, con edades entre 25 y 35 Años, ubicados en el área urbana o rural de Bucaramanga.
Línea de Crédito	Recaudo del cobro a través de la factura de Energía. Preferiblemente
Portafolio de Producto	Proveedores que manejen inventario VMI, preferiblemente con Bodegas Regionales y Proveedores locales de muebles de madera y otros productos de ensamble.
Portafolio de Alianzas con otras empresas productoras o comercializadoras.	Productos para Remodelación y Construcción de vivienda. Líneas deportivas, Alimentos, agrícola y todo producto que implique mejoramiento en la calidad de vida; además de activos productivos para microempresas.
Portafolio Microempresarios	Activos productivos y Capital de trabajo.
Canales	Asesores Comerciales, tiendas, Call center todos enmarcados dentro de un concepto de Omnicanalidad y Multicanalidad.

Fuente: Elaboración Propia.

3) Cómo se va a ganar: estructurando la oferta de valor con planes estratégicos, y conocimiento del cliente en sus necesidades, facilitando el acceso al crédito; para que RAYCO sea una buena opción en la adquisición de bienes y servicios para el mejoramiento en su calidad y condición de vida, lo que implica que es una estrategia basada en el costo.

Las acciones estratégicas con las que se ganaran fueron tomadas de la cadena de valor y el entorno donde se desempeña el cliente final. A continuación, se relacionan las acciones y el plan que las soporta, se resaltan en verde las acciones de responsabilidad social:

Tabla 25. Acciones y Planes Estratégicos

Acciones Estratégicas	Planes Específicos
Sistema CRM	Poner en marcha un programa de relacionamiento y conocimiento profundo con el cliente que conlleve a la fidelización de este.
Proveeduría con Aliados Locales.	Disponer de proveedores en los que se destaque la calidad, ética y la transparencia.
Apoyo Clúster locales y pequeñas microempresas	Promocionar artículos elaborados en las empresas comunitarias que sirvan como valor agregado a productos principales.
Asesores Integrales.	Capacitaciones en diferentes áreas que lleven a conformar equipos de trabajo polivalentes con amplio conocimiento del cliente.
Desarrollo y formación de Asesores	Colocar en marcha programas de formación de personas para contar con un semillero de Asesores comerciales.
Omnicanalidad y Multicanalidad	Estructurar las tiendas omnicanales soportadas con equipos de trabajo y tecnología para esta gestión.
Atención al mercado de Microempresarios	Oferta a este mercado no solo activos productivos, sino que se incluya prestamos en efectivo para capital de trabajo.
Alianzas Proveedores Locales	Alianzas con empresas de los sectores construcción, fitness y otras para mejorar la calidad de vida.
Facilidad y Agilidad en Crédito	Procesos ágiles y flexibles apoyado con un amplio conocimiento del cliente y con riesgo controlado en la colocación.
Comercialización de productos verdes.	Definir un portafolio de productos verdes con un plan específico garantizando su calidad y respaldo.
Líneas de Crédito diferenciales en Alianza con Empresas de Servicios Públicos.	Créditos que se ajusten con las variables de tasa y plazo de acuerdo con el perfil del cliente y destinación del crédito solicitado. Generando un mayor impacto Social.
Fuerza de Ventas productivas	Evitar la pérdida de clientes durante el proceso de ventas. Con ofertas para clientes de buen perfil e incentivarlos a mantenerse hasta el final.

Fuente: Elaboración Propia.

4) capacidades se deben tener en la empresa para ganar. Las principales capacidades de Distribuidora RAYCO S.A.S. son realizar alianzas comerciales con proveedores de diferentes líneas de producto, con el fin de contar con un portafolio tan amplio de producto que se puedan suplir todas las necesidades que requieran los clientes del mercado objetivo. Con relación a líneas de crédito, esta organización cuenta con el potencial para la realización de convenios con empresas de servicios públicos para recaudar los valores financiados a través de la factura del respectivo servicio público. En la siguiente tabla se relacionan y describen las capacidades con las que cuenta esta empresa. Al igual que en la tabla 25 se resaltan en verde donde se pueden identificar acciones de responsabilidad social.

Tabla 26. Capacidades y Descripción

Capacidades	Descripción
Equipos de Trabajo	Equipos de trabajo interdisciplinario del área de Crédito, Logística y Comercial.
Tecnología	Software ERP: SAP y Software para apoyo en seguimiento a Seguimiento de Servicio al Cliente (SISC), Apoyo en Logística (SICOVEN), Capacitación (Moodle) y otros programas de apoyo.
Logística	Disponibilidad de inventarios y procesos estructurados para el transporte de productos. Manejo de proveedores aliados.
Mercadeo	Diseño e Implementación de planes de ventas, acciones BTL, acceso a otros mercados y acciones de apoyo al cumplimiento de los objetivos de ventas.
Alianzas Estratégicas	Implementación de alianzas estratégicas transversales, que apoyan la gestión de la empresa en las diferentes áreas de la compañía.
Canales	Tiendas Omnicanales, Asesores Híbridos, Telemercadeo, Asesores externos y Web

Fuente: Elaboración Propia.

5) Sistemas de gestión requeridos con los que se apoyaran la incorporación de acciones de RSE en la estrategia; así como también la puesta en marcha y monitoreo en el cumplimiento de los planes diseñados. A continuación, se relacionan.

Figura 99. Sistemas Requeridos

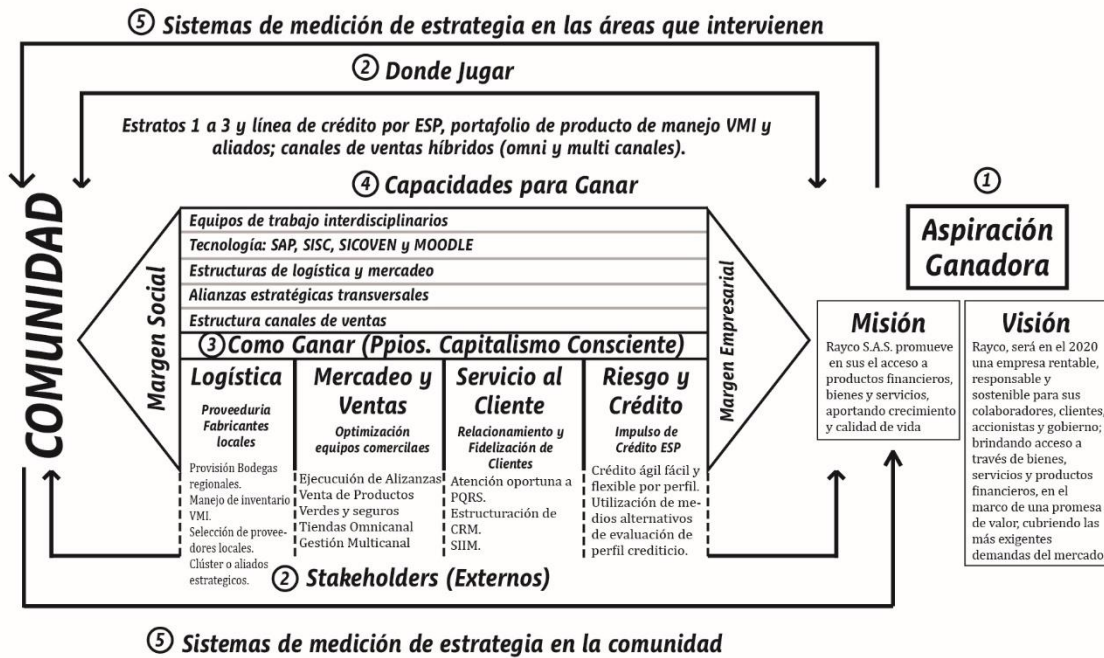
Áreas	Descripción
Logística	Control de Inventarios y Proveduría.
Comercial	Productividad de los Asesores, Cumplimiento de los Objetivos y Rentabilidad de las líneas.
Mercadeo	Efectividad de las campañas, Planes de trabajo de Omnicanalidad y Multicanalidad y Gestión de Bases de Datos.
Servicio al Cliente	Relacionamiento con el cliente, medido con el nivel de recompra y un sistema de información de mercado.
Alianzas Estratégicas	Número de Alianzas, Nivel de PQR y Rentabilidad.
Riesgo y Crédito	Tiempos de aprobación, Niveles de Aprobación y Comportamiento en % de atraso.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se pudo apreciar la aplicación de la estrategia “Jugando para Ganar” contiene todos los elementos para la incorporación de acciones de Responsabilidad Social encontrándose una relación equilibrada en el cumplimiento de la misión y visión; así como también la comunidad se ve beneficiada no solo por los productos con los que se da el acceso sino también participando activamente en el aparato productivo empresarial.

En la Figura 100 se resumen las acciones de RSE integrando el modelo de Jugando para Ganar y la optimización de la cadena de valor:

Figura 100. Estrategias de Generación de Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración Propia.

1. **Aspiración para ganar** está enmarcada dentro de la misión y la visión de la compañía en el cumplimiento de su declaración como empresa y su compromiso a futuro no solo con los accionistas sino con la comunidad y sus colaboradores.
2. **Campo competitivo** se definió no solo por el mercado objetivo, sino también el portafolio de productos que generen bienestar y calidad de vida, con un enfoque social que impacten positivamente la comunidad; a través de una línea de crédito ágil, fácil, flexible y de menor riesgo por tanto la ejecución de esta estrategia está planeada para que sea a través de los convenios con empresas de servicios públicos.

3. **Como vamos a ganar** se planteó sobre las actividades estratégicas de la compañía, ya identificadas en la cadena de valor y redefinidas con la participación de Stakeholders externos, que conlleven a la empresa a tener ventajas sostenibles en el mercado y apoyada sobre la generación de acciones de RSE; en esta cadena de valor así como se establece un margen empresarial el cual debe garantizar la supervivencia de la empresa, también debe tener un margen social de tal manera que el balance social de la compañía ante la comunidad genere indicadores positivos; este equilibrio de empresa y comunidad será una poderosa herramienta para lograr una relación “gana - gana” y lograr la fidelización del cliente quien no solo obtendrá una satisfacción personal sino su comunidad también se beneficiara.

4. **Capacidades para ganar.** Esta soportada en la infraestructura de los equipos de logística, tecnología, Canales de ventas, mercadeo; además de los equipos interdisciplinarios de las diferentes áreas de la compañía; así como también de los aliados estratégicos con los que fortalece su posición competitiva en el mercado.

5. **Sistemas de Gestión** La estrategia será medida para el cumplimiento de las aspiraciones para medir si la empresa está siendo una ganadora. En este aspecto se tendrán proceso claramente definidos con indicadores de gestión, de tal manera que se vaya calibrando el sistema de forma permanente.

El siguiente paso es colocar en marcha la estrategia con planes de acción detallados para que logre ganar, pero más que un indicador financiero es que RAYCO sea una empresa sostenible, que mantenga un alto nivel de satisfacción del cliente y aprecio en la comunidad, que la convierta en la empresa con la que deseen llevar esa relación perdurable GANA-GANA.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Incorporar acciones de RSE en la estrategia de Distribuidora RAYCO S.A.S. es una propuesta en la que las políticas y prácticas operacionales mejoran la competitividad de la compañía y a la vez ayudan a mejorar las condiciones ambientales, económicas y sociales en las comunidades donde opera, a través de la integración de las Stakeholders y la empresa en una relación gana-gana.

De acuerdo con la investigación documental realizado se puede concluir que Distribuidora RAYCO S.A.S. ha realizado acciones de RSE generando oportunidades de inclusión financiera, comercialización de productos amigables con el medio ambiente y acceso a mercados poco competidos por limitaciones económicos de los demandantes, brindándoles a estos una opción para el mejoramiento de la calidad y condición de vida.

Conforme a los objetivos del proyecto Las acciones de RSE se pueden dar de maneras diferentes y para ello se estructuraron las siguientes tablas resumen:

Tabla 27. Acciones Medio Ambientales y Necesidades en la Comunidad

ACCIONES MEDIO AMBIENTALES Y NECESIDADES EN LA COMUNIDAD		
MERCADO	META EMPRESARIAL	META SOCIAL
Usuarios para movilidad eléctrica	Lograr un posicionamiento en un producto en etapa introductoria.	Generar alternativas de movilidad con un producto de bajo consumo, fácil movilidad, saludable y responsable ambientalmente.
Herramientas eléctricas y agrícolas	Ampliación del portafolio optimizando el actual mercado objetivo.	Fortalecer los ingresos en la población que labora de manera independiente.
Matrículas y permisos con entidades gubernamentales en construcción.	Identificar nuevos productos demandables por el mercado objetivo.	Generar opciones para la legalización de matrículas de servicios públicos y permisos de construcción.

Fuente: Elaboración Propia.

Se recomienda, ingresar al mercado para la financiación de productos en movilidad eléctrica para las líneas de motocicletas y bicicletas electro-asistidas teniendo en cuenta las tendencias y oportunidades que se presentan el mercado; además de establecer la línea de crédito para venta financiada de baterías recargables, para el recambio de estas cuando lleguen al final de su vida útil. El impacto en la comunidad se refleja en un menor costo en desplazamientos, Menor impacto ambiental, mayor facilidad en la movilidad y disminución del riesgo cardio vascular (en el caso de las bicicletas). Como empresa es ingresar a un mercado aun inexplorado y la posibilidad de financiar estas líneas con recursos económicos a bajo costo que impulsa la comunidad internacional por ser una línea de productos amigables con el medio ambiente.

Es recomendable establecer las líneas de crédito para venta de herramientas productivas para el desarrollo de las actividades laborales de personas que trabajan de manera independiente y están incluidas en el mercado objetivo; estos planes de financiación se deben ajustar a la capacidad de pago del cliente y el mayor valor de ingresos que podría generar con el uso este producto. Esta recomendación le genera oportunidades de crecimiento a personas de la comunidad y a la empresa le permite ofertar productos en un mercado con amplias posibilidades, en el cual el 70% de sus miembros laboran de manera independiente.

Se sugiere que en las líneas de crédito de remodelación de vivienda se incluya el préstamo para el pago de permisos, matrículas y licencias en todo lo que implique la construcción o adecuaciones de viviendas. Esto le permite al cliente contar con una solución integral a su necesidad y a la empresa ampliar su espectro de financiación apoyado principalmente con las mismas empresas de servicios públicos quienes son una de las fuentes para la generación de nuevos clientes.

Acciones incluyentes en la cadena de valor

En Tabla 28 se puede apreciar en resumen los beneficios sociales en la comunidad y económicos dentro de la operación estratégica de la empresa en una relación de ganancia para las partes.

Tabla 28. Acciones Inclusivas en la Cadena de Valor

ACCIONES INCLUSIVAS EN LA CADENA DE VALOR			
ÁREA	ACTIVIDAD	META EMPRESARIAL	META SOCIAL
Logística	Inventarios	Optimización gasto logística.	Generar nuevas fuentes de Ingresos en transportistas de la región
	Proveedores	Optimización en la rotación del inventario.	Fortalecer pequeñas fábricas de la Comunidad.
Riesgo y Crédito	Líneas de Crédito Pymes.	Rentabilizar el mercado de pequeñas empresas con oferta de activos productivos y capital de trabajo.	Generar progreso en las pequeñas empresas de la comunidad.
	Apoyo con grupos de interés en perfilamiento.	Disminuir el riesgo crediticio con equipos externo que apoyen el suministro de información con relación al conocimiento del perfil del cliente.	Mejoramiento en calidad de vida y oportunidades de mejora de ingresos a los participantes en estas actividades.
Servicio al cliente	Formación y Capacitación Asesores.	Contar con equipos de trabajo que optimizan la operación comercial.	Crecimiento y proyección en asesores que surgen de la comunidad.
	Capacitación Grupos de Interés	Contar con talleres y técnicos con disponibilidad inmediata para la atención de clientes.	Generar Conocimiento para el desarrollo de las competencias laborales en la comunidad.
Mercadeo y Ventas	Promoción y Publicidad	Contar con equipos óptimos de trabajo expertos en medios virtuales y presenciales.	Oportunidades laborales en actividades personales, virtuales y en redes sociales.
	Alianzas Estratégicas	Ampliar y fortalecer el portafolio de productos en la línea de materiales de construcción y adecuaciones de vivienda.	Generar Calidad de vida en la comunidad facilitando la adecuación de viviendas dignas.
	Portafolio de producto verdes	Fortalecimiento de la imagen como una empresa responsable ambientalmente.	Promocionar la demanda de productos que generen ahorro y optimización de los servicios públicos.

Fuente: Elaboración Propia.

Se recomienda el establecimiento de negociación de proveedores que poseen bodegas regionales en los que se incluya un manejo de Cross docking esto le permitiría a la empresa lograr un mejor costo en el producto; dado que la empresa retiraría de estas bodegas el producto a necesidad del mercado y el proveedor no incluirá en el precio de venta costos de traslado de producto; para la empresa representa un menor nivel de inventarios, ya que su trabajo comercial estaría apoyada con las bodegas del respectivo proveedor, esto con lleva a un menor costo de inventarios así como también disminuye los niveles de obsolescencia, seguros, almacenamiento y todo lo que incluye la operación de logística. En cuanto a la comunidad les permite a los transportistas locales involucrarse en un modelo de logística sostenible en el largo plazo que les permite mejorar sus niveles de ingresos y oportunidades laborales con una mayor estabilidad.

Realizar negociaciones con fábricas de proveedores de la región, para el caso de muebles permitirá contar con productos que marcan tendencia; así como también brindar una solución a la medida del cliente, esta situación implica para la empresa, menor costos de obsolescencia inventarios, ya que se estima que los muebles están influenciados por tendencias y modas, evita el deterioro, que por su tamaño fácilmente sufren maltrato. Para la compañía implica una disminución en costos relacionados con los costos de almacenamiento y logística y contar con productos vanguardistas. Para la comunidad implica el fortalecimiento de microempresas relacionadas la fabricación de este tipo de productos, en los que también se cuenta con cocinas integrales y carpintería arquitectónica en general para el mercado residencial. En este escenario también se incluyen también los fabricantes de activos productivos del sector de alimentos tales como hornos de panadería, freidores, asadores y otros productos que se ensamblan en talleres de la comunidad de acuerdo con la necesidad y requerimiento del cliente.

Es recomendable establecer una línea de financiación para microempresarios que incluya ventas de activos productivos y préstamos para capital de trabajo esto le permite a la empresa ofrecer soluciones integrales a un mercado el cual se ha venido atendiendo, pero solo con producto y es una necesidad planteada por los clientes.

El relacionamiento con tenderos genera también oportunidades para ellos, al ofrecer la opción de referir clientes con perfiles recomendables que requieran acceso al portafolio ofertado por Rayco; estos programas mejoran y fortalecen los negocios existentes en la comunidad, genera ingresos adicionales para tenderos mediante programas de captación de nuevos clientes y quizá podrían ser aliados en el recaudo en el transcurso de pago del crédito a los demás clientes de la comunidad. En este plan referidos se pueden integrar grupos de interés externos como bien pueden ser los recaudadores naturales de servicios públicos quienes en buena medida conocen el hábito de pago de las personas con el pago del respectivo servicio público u obligaciones mensuales; así como también las redes de personas que venden por catálogo quienes también conocen comercialmente a los clientes del mercado objetivo.

La formación y capacitación de asesores, apoyados en servicio al cliente le permitirá a la organización contar con equipos capacitados y en proyección permanente. Implementando semilleros de vendedores quienes en una etapa inicial ingresan en un plan referidos para luego pasar a asesores junior y luego integrales. Para la comunidad le implica generar oportunidades laborales con proyección a las diferentes empresas bien sea comerciales o financieras que existan en el mercado formal.

El capacitar a la comunidad en conocimiento y actualización técnica con el apoyo de los proveedores le permitirá contar con personas que apoyaran la gestión en reparación y mantenimiento de productos de alguna complejidad técnica. Para las empresas implica contar

con soportes técnicos de calidad disponibles para la atención que se requieran en el portafolio de producto tecnológico ofertado.

En los anteriores casos lo que se pretende es desarrollar las competencias laborales de los miembros de la comunidad en torno a las necesidades del sector empresarial.

Se sugiere que el apoyo de promoción y publicidad se amplíe con grupos de interés que laboran desde la web y en puntos digitales previamente coordinados, el objetivo es dar un mayor fortalecimiento a la posición de la empresa en la web y desarrollar gestiones multicanales y omnicanales que con lleven a la empresa a generar nuevas ventas. En la comunidad se da la posibilidad de la generación de nuevos ingresos y el desarrollo de nuevas habilidades comerciales que son viables de aplicar en los diferentes sectores del comercio en general.

Es conveniente mantener y fortalecer las alianzas comerciales, integrando a la cadena pequeñas ferreterías de la comunidad quienes encontrarán opciones adicionales para fortalecer las ventas, en estos programas se benefician grupos de interés externos como transportistas y constructores en obra gris y blanca; y la comunidad al encontrar opciones para adecuar sus viviendas a las condiciones básicas de saneamiento, mejora y ampliación habitacional. La empresa se ve beneficiada al incrementar su nivel de ventas y optimización de la gestión comercial.

El fortalecer la venta de productos verdes, le genera marcar tendencias en empresas de amigables con el medio ambiente lo que facilita la consecución de recursos económicos, para el fortalecimiento financiero de la empresa y de su imagen reputacional como empresa sostenible para la comunidad representa un menor consumo y optimización de los productos generando ahorro en el consumo de servicios públicos es decir en gas, energía y agua, lo que con lleva a un

menor costo en el pago de la factura de servicios generándose ahorros en la comunidad y menor impacto ambiental.

Apoyo a clúster locales

En la siguiente tabla se podrá apreciar los clústeres locales que se pueden fortalecer en la generación de Responsabilidad Social.

Tabla 29. Apoyo a Clúster de la Región

APOYO A CLUSTER DE LA REGION		
CLÚSTER	META EMPRESARIAL	META SOCIAL
Medios de Publicidad BTL	Optimización de costos publicitarios.	Generación de ingresos a equipos de personas diferentes en publicidad BTL.
Talleres reparación para productos de tecnología	Ofrecer servicios ágil y oportuno al cliente ante alguna eventualidad	Generación de nuevos ingresos en la comunidad con los diferentes con algunos grupos de interés
Ensamble de producto y servicios integrales en remodelación.	Lograr el mejor costo del producto y mejoramiento de la propuesta de valor.	Generación de ingresos en la comunidad con los diferentes Stakeholders de la comunidad.

Fuente: Elaboración Propia.

En esta categoría el fortalecimiento del clúster principalmente en medios de publicidad BTL en los que participan, grupos externos de la comunidad que contribuyen a fortalecer el posicionamiento de la compañía en su mercado natural es así como encontramos los de comunicación gráfica (diseño e impresión), comunicación virtual, comunicación auditiva (perifoneo, animación y emisoras comunitarias) y equipos de personas que coordinan la logística de apertura de nuevos mercados, tomas de sectores geográficos específicos y lanzamientos de nuevos programas. Para la empresa significa tener la posibilidad de contar con un mayor éxito en los eventos comerciales planeados, disponer de forma fácil y ágil de conocimiento sobre comportamiento del cliente y el mercado seleccionado. Para la comunidad representa la participación interdisciplinaria de los grupos de interés y el trabajo en equipo con un fin común

que verá reflejada en mayores ingresos y la potencialización para el ofertar servicios al mercado en general.

Se recomienda apoyar la formación y gestión talleres de personas que estén egresando de las diferentes instituciones técnicas o tecnológicas y que deseen gestionar acciones de emprendimiento en las áreas de reparación tecnológica con el apoyo de los diferentes proveedores de electrodomésticos nacionales y extranjeros con los cuales se puedan vincular directa o indirectamente y así puedan soportar parte de sus ingresos económicos.

Se recomienda identificar como proveedores clúster dedicados al ensamble de producto total e integral, por ejemplo, en remodelaciones de vivienda que tenga la empresa en capacidad de ofrecer una solución integral en la que se incluya diseño, adecuaciones de obra gris y blanca, carpintería arquitectónica; además de todo lo relacionado con pintura. En el mercado creciente de las bicicleterías se integren talleres de ensamble colocando las piezas o repuestos al producto que exija el cliente y que además se ofrezca el servicio de mantenimiento preventivo de manera permanente; lo que implica mejorar la oferta de valor de cara al mercado. Para la comunidad es la integración de los Stakeholders quienes participan activamente con un fin común con llevando al mejoramiento de calidad de vida de la comunidad en un modelo de negocio sostenible.

Se recomienda que las empresas del entorno o los clústeres que deseen hacer parte de los programas de la generación de acciones de responsabilidad social en los programas de Distribuidora RAYCO S.A.S. deberían tener la disposición a para aceptar la asesoría y asistencia en sus políticas de administración y calidad; de tal manera que se dé un crecimiento mancomunado y sostenible entre las dos (2) empresas en la relación gana – gana.

Las recomendaciones y conclusiones son posibles de hacer viables en su aplicación teniendo en cuenta un adecuado balance de ingreso y costos optimizando la operación. RSE siempre será

una opción interesante en cualquier comunidad pues es una poderosa herramienta para el mejoramiento del índice de progreso social.

Referencias Bibliográficas

(s.f.).

Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2015). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Redalyc*.

Argandoña, A. (2011). *ISO 26000 Guia para la responsabilidad social de las organizaciones*.

Asobancaria. (Marzo de 2018). Digale no al Gota Gota.

Asociación Nacional de Movilidad Sostenible. (2019). *Informe de Movilidad Vehiculos Híbridos y Electricos*.

Banca de las Oportunidades. (2017). *ESTUDIO de DEMANDA e INCLUSION FINACIERA*.

Banca de las Oportunidades. (2017). *ESTUDIO de DEMANDA e INCLUSION FINACIERA*.

Belloso Chacin, R. (Septiembre-Diciembre de 2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico.

Bernal, C. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Bogota: Prentice Hall.

Bozzano Cabral, D. (2015). Modelos logísticos para la distribución urbana.

Bravo, J. (1995). *COMPRAS E INVENTARIOS*. DIAZ DE SANTOS S.A.

Cantoni Rabolini, N. M. (2007). *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*.

Caso Corona Colcerámica. (2015). *Caso Corona Colceramica*.

Castro, C. P. (2017). *De la responsabilidad social empresarial al valor social compartido logros y retos de las empresas en Colombia*. Bogota D.C.: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

Cemex Colombia. (s.f.). *cemexcolombia.com*. Obtenido de

<https://www.cemexcolombia.com/sostenibilidad/asuntos-sociales/generamos-valor-compartido/vivienda-social-e-infraestructura/patrimonio-hoy>.

- Correa Jaramillo, J. (2007). EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS CONCEPTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y BALANCE SOCIAL.
- Dane. (2016). *DANE. Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia.*
- DANE. (2018). *Encuesta Nacional Calidad de Vida ECV 2017.*
- Datacrédito Experian. (2017). *Mosaic Herramienta para la segmentación de la población Colombiana.*
- Diaz Cáceres , N., & Castaño, C. (2013). El Responsabilidad Social como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience.*
- Diaz Caceres , N., & Castaño, C. A. (2013). El Responsabilidad Social como Nueva Estrategia de Desarrollo. *Revista Internacional de Buena Conciencia*, 14.
- Distribuidora RAYCO S.A.S. & Electrificadora del Pacifico E.S.P. (2012). *Acta de Cierre Convenio Enciende tu Ahorro. Yumbo (Valle del Cauca).*
- Electrificadora del Pacifico. (2008). Informe de Sostenibilidad.
- Electrificadora del Pacifico E.S.P. (18 de Septiembre de 2012). *Youtube.* Obtenido de SilvioVoltioepsa youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=UNqWSJ8rckw>
- Fedesarrollo. (2017). *Encuesta de Opinión del Consumidor Junio 2017.*
- Fedesarrollo. (2018). *Encuesta de Opinión al Consumidor.*
- Fedesarrollo. (2018). *Encuesta de Opinión del Consumidor Diciembre 2018.*
- Fundacion Analuza. (2015). *Andalucia Emprende.*
- Garaventa, C. (Junio de 2012). Responsabilidad Empresarial y Creación de Valor Compartida. *Consonancias*, 15.
- Garrido-Hurtado, D., & Valderrama-Cardona, E. (2016). *Identificación de las ideas de negocio para la creación de empresa en la población desplazada de Florencia, Colombia.*

Gomez Choconta, J. H., & Baca, A. (2014). *ANALISIS DE OPERACIONES CROSS DOCKING DIRECTAS E INDIRECTAS EN COLOMBIA*.

Gosocket. (s.f.). Obtenido de Ecología, Economía, Tecnología: <http://iofacturo.mx/ecologia/que-es-una-empresa-sustentable>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. MC GRAW HILL.

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.

IBARRA, E. L. (2004). *¿QUÉ HAY DETRÁS DE LA DECISIÓN DE COOPERAR TECNOLOGICMANTE?* MEXICO D.F.

Ibarra, E., & Taboada, L. (2004). *¿QUÉ HAY DETRÁS DE LA DECISIÓN DE COOPERAR TECNOLOGICMANTE?* MEXICO D.F.

Informe de Sostenibilidad EPSA. (2008).

Kinnear, & Taylor. (s.f.). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.).

Lafley, A., & Martin, R. (s.f.). *Playing To Win*.

Libro verde. Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Verde (Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas)*. Bruselas.

Mackey, J. (2013). *Capitalismo Consciente*.

Ministerio de Minas y Energía. (12 de Septiembre de 2008). Decreto 3450 de 2008. *Por el cual se dictan medidas tendientes al uso racional y eficiente de la energía eléctrica*. Bogotá.

Naciones Unidas. (2017). *Situación y perspectivas de la Economía Mundial*. Nueva York.

Norma Internacional ISO 26000. (2010).

Núñez, J., Bateman, A., Castañeda, C., Cortes, S., Echeverry, L., Franco, P., . . . Restrepo, D.

(2011). *ESTUDIO DE USUARIOS SIN SERVICIO POR MOROSIDAD DE LOS NEGOCIOS DE AGUAS, ENERGÍA ELÉCTRICA Y GAS NATURAL PARA IDENTIFICAR ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS DE ORDEN NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL.*

Olano, A. d. (2014). ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN COLOMBIA, UN COMPROMISO DE TODOS. Bogotá, Colombia.

Oviedo, G. (2004). *Revista de Estudios Sociales* N° 18, 90.

Paravie, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., & Ottogalli, D. (2012). *Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría1.* Buenos Aires.

Peña, X. (15 de Junio de 2015). *www.bbc.com*. Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/06/150612_colombia_entrega_lavadoras_nc

Peña, X., Cardenas, J., Ñopo, H., Castañeda, J., Muños, J., & Uribe Camila. (2013). *Documentos CEDE.*

Pol Longo, M., Smith , D., Murray, M., & Kajenthira Grindle, A. (2014). *Responsabilidad Social en Chile.*

Pol Longo, M., Smith, D., Murray, M., & Kajenthira, G. A. (2014). *Responsabilidad Social en Chile.*

Porter , M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011 Junio). *Midiendo el Responsabilidad Social.* Cambridge, Massachusetts .

Porter E., M., Stern, S., & Green, M. (2017). *Indice de Progreso Social.*

Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Estrategia y Sociedad.* *Harvard Business Review*, 6.

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 6.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 6.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La Creación de Responsabilidad Social*. *Harvard Business Review*, 5.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de Responsabilidad Social. *Harvard Business Review*, 3.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de Responsabilidad Social. *Harvard Business Review*, 3.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación de Responsabilidad Social. *Harvard Business Review*, 5.
- Rodriguez Carrasco, J. M. (2004). Percepción y Medida en la Reputación Empresarial. *Researchgate*.
- Rodriguez, R. J. (1996). *TEORÍA BÁSICA DEL MUESTREO*.
- Sanchez , N., & Cuchí, A. (2012). *LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR EMPRESARIAL*. UPC Universitat Politècnica de Catalunya.
- Sanchez Natalia, C. A. (2012). *LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR EMPRESARIAL*. UPC Universitat Politècnica de Catalunya.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). *Reporte Inclusión Financiera*.
- Universidad del Desarrollo. (2014). *Responsabilidad Social en Chile Incrementando la Competitividad del Sector Privado resolviendo problemas sociales*. Santiago de Chile.
- Wikipedia. (s.f.).
- (2018). *WINNING MNICHANNEL*.

Anexo A. Esquema Encuesta Cadena de Valor

a) ESQUEMA DE ENCUESTA CADENA DE VALOR

1.1. Actividades Logística Interna y Externa

1. Cargo:

Director de Logística: ____

Jefe Centro de Almacenamiento: ____

Auxiliar Operativo: ____

Otro: _____

2. En las actividades clave de logística externa e interna se identifican las siguientes acciones. Por favor establezca el orden de importancia según su percepción, *siendo 1 el de mayor importancia y 7 el de menor importancia para **logística externa** al igual que para **logística interna***; además califique cada una de las actividades donde usted intervenga., siendo uno la menor calificación y 10 la más alta

LOGÍSTICA EXTERNA	LOGÍSTICA INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con Proveedores: ____ • Codificación e ingreso de nuevos productos ____ • Tiempos de Provisionamiento: ____ • Notas Crédito de Producto ____ • Programación recepción de producto: ____ • Logística Inversa (Devoluciones): ____ 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad del portafolio: ____ Tiempos de entrega al cliente final: ____ Entregas en domicilio específico: ____ Conciliación de Inventario: ____ Logística Inversa: ____ Rotación de Inventarios: ____

3. Teniendo en cuenta las actividades mencionadas anteriormente:

A) ¿Cómo se podrían mejorar las actividades de mayor relevancia para una mayor satisfacción al cliente final?

B) ¿Qué sugiere para optimizar la operación?

4. ¿Cuáles de los siguientes problemas considera son los que más afectan la labor logística de la compañía? *siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia.*

- h. Deterioro y Obsolescencia de inventarios: ____
- i. Control de inventario propio y de proveedores: ____
- j. Demora en el aprovisionamiento: ____
- k. Falta en la disponibilidad de vehículos en la operación: ____
- l. Accidentes Laborales: ____
- m. Errores en las direcciones de entregas de los clientes: ____
- n. Inconsistencias en la conciliación del inventario: ____

5. De los anteriores problemas seleccionados según su determinación ¿cómo considera que se pueden evitar o mejorar, el más representativo de ellos?

6. ¿Que manifiesta el cliente de su experiencia de compra al momento de efectuar la entrega del producto? En positivo y negativo.

Cual _____

7. ¿Qué cree usted que le hace falta al área de logística para generar una mayor satisfacción al cliente final desde el área de logística?

1 _____

1.2. Actividades Mercadeo y Ventas

1. Cargos:

Director de Ventas Consumo: ____

Asesor Comercial: ____

Gerente Sucursal: ____

Otro: _____

2. Por favor Califique en orden de importancia las actividades clave de mercadeo y ventas que usted desarrolla. *Siendo 1 el de mayor importancia y 7 el de menor importancia.* Además, califique cada una de las actividades donde usted intervenga. Siendo uno la menor calificación y 10 la más alta

i) Administración Fuerza de Ventas: ____

j) Publicidad y Promoción: ____

k) Actividades de Marketing Digital y Telemercadeo: ____

l) Alianzas con empresas que aportan volúmenes de clientes Potenciales: ____

m) Portafolio de Productos y Servicios: ____

n) Bases de Datos: ____

o) Alianzas Comerciales: ____

p) Alianzas Financieras: _____

q) Otro: ____ ¿Cuál? _____

3. Teniendo en cuenta las actividades mencionadas anteriormente:

A) ¿Cómo se podrían mejorar las actividades para una mayor satisfacción al cliente final?

B) ¿Qué sugiere para optimizar la operación comercial de la empresa?

4. ¿Cuáles de los siguientes problemas considera que son los que más afectan la labor comercial de la compañía? siendo *1 el de mayor importancia y 7 el de menor importancia.*

g. Baja disponibilidad de Producto ____

h. Baja Productividad Fuerzas de Ventas ____

i. Poca Ofertas y Promociones ____

j. Bases de Datos desactualizadas ____

k. Baja efectividad en la Web. ____

- l. Bajo tráfico de clientes en las tiendas ____
m. Otros ¿Cuáles? _____

5. De los anteriores problemas seleccionados según su determinación ¿cómo considera que se pueden evitar o mejorar?

6. ¿Cuáles actividades son susceptibles subcontratar para la optimización de los procesos que con lleven a mejorar su desempeño?

- a) Canal de ventas On Line.
- b) Canal Telemercadeo
- c) Vendedores Freelance.
- d) Promociones BTL.
- e) Inducción de Asesores.
- f) Vehículos Comerciales.

7. ¿Qué considera usted que hace falta en RAYCO para generar una mayor satisfacción al cliente final?

1.3 Actividad Servicio al Cliente

1. Cargo _____

2. Por favor Califique en orden de importancia las actividades clave del Servicio al Cliente que usted desarrolla. *Siendo 1 el de mayor importancia y 7 el de menor importancia.*

- f. Respuesta oportuna ante una queja del cliente _____
- g. Asesoría al cliente ante una solicitud _____
- h. Trazabilidad de la solicitud o la queja _____
- i. Relacionamiento con el cliente _____
- j. Relacionamiento con proveedores _____
- k. Conocimiento en producto _____
- l. Conocimiento en líneas de Crédito _____
- m. Otros ¿Cuáles? _____

3. ¿Cómo se podrían mejorar las actividades para una mayor satisfacción al cliente final?

4. Cuáles de los siguientes problemas considera que son los que más afectan su desempeño? siendo *1 el de mayor importancia y 7 el de menor importancia.*

- g) Desconocimiento del cliente en el Producto _____
- h) Falta de Claridad de las condiciones del Crédito _____
- i) Falta de conocimiento en las condiciones de garantía del producto _____
- j) Demoras en la solución por parte de proveedores en problemas de producto _____
- k) Dificultades con aplicación de la logística inversa _____
- l) Requerimientos legales de los clientes _____
- m) Otros ¿Cuáles? _____

5. De los anteriores problemas seleccionados según su determinación ¿cómo considera que se pueden evitar y /o mejorar?

6 que ventajas y desventajas se podría tener al subcontratar con terceras operaciones propias del área?

7. De acuerdo con su experiencia cuales actividades deben mejorar para encontrar una mayor satisfacción integral del cliente?

1.4 Actividad Operaciones Área de Crédito

1. Cargo _____

2. En las actividades claves para el otorgamiento de crédito a un cliente se identifican los siguientes ítems. Por favor establezca el orden de importancia siendo 1 el de mayor importancia y 6 el de menor importancia.

- g. Comportamiento de pago según centrales de riesgo _____
- h. Capacidad de pago _____
- i. Autenticación Identidad del cliente _____
- j. Conocimiento de canales de ventas _____
- k. Utilización del crédito _____
- l. Agilidad en la viabilidad del crédito _____
- m. Otros ¿Cuáles? _____

3. ¿Cuáles de los siguientes problemas considera que son los que más afectan su desempeño, por favor ordénelo de acuerdo con el de mayor reincidencia?

- g. Errores en el ingreso de información de clientes _____
- h. Difícil contacto con el cliente y sus respectivas referencias _____
- i. Falta de Claridad de las condiciones del Crédito _____
- j. Deficiencia en las imágenes de los documentos soporte _____
- k. Ausencia de nuevas herramientas tecnológicas _____
- l. Suplantación de clientes _____
- m. Otros ¿Cuáles? _____

4. De los anteriores problemas seleccionados según su opinión ¿cómo considera que se pueden /o mejorar?

5.Cuál es la línea de crédito que usted considera más seguro en recuperación:

Cooperativo____ Personal____ Institucional_____

6. ¿Qué sugiere para facilitar la colocación de la línea crédito que ofrece mayor seguridad en el recaudo?

7. De acuerdo con el conocimiento que ha logrado obtener del cliente en el momento de la colocación, ¿cómo cree que podría minimizar el riesgo de atraso?

Anexo B. Esquema Entrevista Clientes RAYCO

2. ESQUEMA ENTREVISTA CLIENTES RAYCO

1. ¿En cuál rango esta su edad?

- a) Edad < 25 años _____
- b) Edad 25 a 35 Años _____
- c) Edad 36 a 45 Años _____
- d) Edad 46 a 55 Años _____
- e) Mayor a 55 Años _____

2. Estrato de residencia.

- a) Zona Rural _____
- b) Estrato 1 _____
- c) Estrato 2 _____
- d) Estrato 3 _____
- e) Estrato 4 _____
- f) Estrato 5 y 6 _____

3. ¿Estado Civil?

Casado _____ Unión Libre _____ Viudo (a) _____ Soltero (a) _____

4. ¿Condición Laboral?

Empleado _____ Independiente _____ Pensionado _____

Ama de Casa _____ Otro _____ Cual _____

5. ¿Cuál de las siguientes labores desarrolla usted actualmente por cuenta propia, que le generan ingresos?

- a. Construcción _____
- b. Carpintería _____
- c. Mecánica _____
- d. Sastrería o Modistería _____
- e. Domicilios _____
- f. Estética _____
- g. Comidas _____
- h. Transporte _____
- i. Otro _____ ¿Cuál? _____
- j. Ninguna _____

6. Que producto adquirió en Distribuidora RAYCO S.A.S.

- a) Electrodoméstico _____
- g) Muebles o Colchones _____
- h) Remodelación de Vivienda _____
- i) Bicicletas _____
- j) Motocicleta _____
- k) Herramienta de Trabajo o producto generador de ingresos _____
- l) Otro Cual _____

7. ¿Considera que con este producto ha mejorado su calidad de vida?

En Comodidad y Bienestar _____, Mejoramiento de vivienda _____, Generación
de ingresos _____ Ninguno de los anteriores _____ Que beneficio presto? _____

8. Califica del 1 al 5 el grado de satisfacción de servicio: 1) Muy mal, 2) Mal, 3) Regular, 4) Bien, 5) Excelente

Ítems	1) Muy mal	2) Mal	3) Regular	4) Bien	5) Excelente
La amabilidad y disposición del personal de la tienda					
El surtido de la tienda cumple con las expectativas					
Facilidad y agilidad del crédito					
Claridad en las fechas de pago del crédito.					
La entrega del producto a tiempo					
Explicaciones de uso del producto y como aplica la garantía.					
¿Cómo evalúa en general su experiencia en la Rayco?					
Recomendaría a un familiar o un amigo para comprar en RAYCO.					

9. ¿Qué otro nuevo producto o servicio pensaría que podría ofrecer RAYCO que mejore su bienestar personal o familiar?

Cual _____

10. Ha pensado en desarrollar o fortalecer una nueva actividad para la generación de otros ingresos?

¿SI _____ NO _____ Cual? _____

En caso de SI realizar la siguiente pregunta. (11)

11. ¿Si RAYCO ofreciera los productos o servicios requeridos para el montaje o fortalecimiento del negocio usted acudiría allá?

¿Si ____ No____ Con el NO Por qué? _____

12. Como cree que RAYCO podría apoyar con soluciones para ser exitosos sus negocios o los de sus amigos o vecinos?

Con Crédito fácil y ágil ____ Asesoría y Asistencia____ Comercialización de productos ____

Otros Cuales____

13. ¿De acuerdo con las actividades independientes que usted desarrolla, podría llegar a desarrollar; estaría dispuesto (a) a ser un proveedor de productos o servicios para alguna empresa del sector donde se desempeña?

¿Sí ____ No____ Por qué? _____